

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNA STRATEGIJA V PODJETJU ICO

Ljubljana, december 2003

IZTOK SIVEC

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

	stran
1. UVOD	1
2. PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA	2
2. 1. Opredelitev poslovne strategije	2
2. 2. Ustvarjanje strategije	3
2. 3. Poslanstvo in vizija podjetja	4
2. 4. Analiza zunanjega okolja podjetja	4
2. 5. Analiza notranjega okolja	5
2. 6. Strateški planski cilji podjetja	6
2. 7. Metode in tehnike za doseg strategije	6
3. OBLIKOVANJE, OCENJEVANJE IN IZBOR POSLOVNIH STRATEGIJ	7
3. 1. Možne strategije podjetja	7
3. 2. Poslovne strategije	8
3. 2. 1. Vrednotenje strategij	9
3. 2. 2. Ocenjevanje strategij – merila	9
3. 2. 3. Kriteriji izbire strategij	10
3. 2. 4. Uresničevanje strategij	10
3. 2. 5. Kontrola uresničevanja	10
4. ANALIZA PODJETJA ICO	11
4. 1. Predstavitev podjetja	11
4. 2. Opredelitev poslanstva in vizije podjetja	13
4. 3. Priprava strateške analize	13
4. 3. 1. Postavitev dolgoročnih ciljev	13
4. 3. 2. Analiza zunanjega okolja	14
4. 3. 3. Povzetek analize zunanjega okolja	15
4. 3. 4. Analiza notranjega okolja	15
4. 3. 5. Prikaz skupnih rezultatov oziroma SWOT analiza za podjetje ICO	17
4. 4. Ocenjevanje panoge	18
4. 4. 1. Slovenski založniški trg – opredelitev panoge	18
4. 4. 2. Konkurenca med obstoječimi ponudniki	18
4. 4. 2. 1. Analiza tekmecev – program maturitetnih priročnikov	20
4. 4. 2. 2. Analiza tekmecev – program šolski učbeniki in delovni zvezki	21
4. 4. 4. Analiza porabnikov, kupcev	23
4. 4. 5. Analiza in moč dobaviteljev	24
4. 4. 6. Nevarnost substitutov	25
4. 4. 7. Ovire za vstop v panogo	25
4. 4. 8. Rezultati kvalitativnega ocenjevanja konkurenčnega položaja podjetja v panogi	26

5. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI KONCEPTA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE	27
5. 1. Strategija stroškovne učinkovitosti	27
5. 1. 1. Tržna podstruktura	27
5. 1. 2. Tehnološka podstruktura	29
5. 1. 3. Raziskovalno-razvojna podstruktura	29
5. 1. 4. Finančna podstruktura	29
5. 1. 5. Organizacijska podstruktura	30
5. 2. Strategija diferenciacije	30
5. 2. 1. Tržna podstruktura	31
5. 2. 2. Tehnološka podstruktura	32
5. 2. 3. Raziskovalno-razvojna podstruktura	33
5. 2. 4. Organizacijska podstruktura	33
5. 3. Strategija osredotočanja na tržne praznine	33
5. 4. Izbor strategije	35
6. SKLEP	36
7. LITERATURA	38
8. VIRI	38
PRILOGE	

1. UVOD

Podjetje ICO je moje lastno podjetje, ki sem ga, kot 100% lastnik podjetja, ustanovil sam, leta 1997, po uspešno končani maturi. V letih od 1997 do 2003 sem podjetje, ki deluje na slovenskem založniškem trgu, sam uspešno vodil in hkrati pripeljal podjetje do točke, da potrebuje postavitev uspešne poslovne strategije. Strategije, ki bi zagotavljala primerno stopnjo zadovoljstva meni kot lastniku, honorarnim sodelavcem bi dajala socialno varnost, dobaviteljem postavljala zanesljive odjemalce, kupcem pa zanesljive dobavitelje z naravnostjo na medsebojno sodelovanje in dopolnjevanje.

Namen dela je predvsem doseči v podjetju dolgoročno uspešnost in oblikovati takšno strategijo, ki je za podjetje in glede na zahteve trga najboljša. Želim poiskati šibke in močne točke; prednosti, slabosti in nove priložnosti podjetja; konkurenčni položaj podjetja, ki bodo podlaga za razvojno odločanje o celotnem poslovanju podjetja in s tem pomoč pri zasledovanju zastavljenega cilja.

Pri graditvi celotnega koncepta oblikovanja poslovne strategije se bom posluževal deduktivnega razmišljanja, kar pomeni, da bom s pomočjo preučene literature, osnovnih pravil teorije poslovnih strategij, poskusil izločiti pomembne koncepte strateškega poslovanja, sposobnost razumevanja strokovnjakov, zajeti čim več vidikov obravnavanja in intuicije. Slednje, torej intuicijo, želim omeniti kot pomembno pri oblikovanju in graditvi dolgoročne poslovne strategije v podjetju zato, ker se zavedam, da znanost ne more argumentirano odgovoriti na vprašanja, ki se bodo v zvezi z reševanjem omenjenega problema pojavila. Problem bom poskusil obravnavati v nalogi celovito, dinamično, akcijsko usmerjeno, odprto, slediti zdajšnjim tržnim zahtevam ter se prilagajati prihodnjim razmeram.

Namen diplomske naloge je analizirati stanje v podjetju ICO in na podlagi ugotovitev oblikovati ter predlagati uspešno in učinkovito strateško poslovno strategijo. Ob tem želim v delo vključiti lastne izkušnje na obravnavanem področju. Osredotočiti sem se hotel na konkurenčne dejavnosti, ki bodo zagotavljale podjetju dolgoročni konkurenčni položaj in izboljšanje dobičkonosnosti. Postavitev končnega cilja pokaže, na kaj se je potrebno osredotočiti in čemu je potrebno dati prednost (Pučko, 1996, str. 165). Končni cilj naloge je predlog poslovne generične strategije podjetja ICO. Delni cilji pa so izdelava ocene širšega okolja, ocena ožjega okolja, ocena prednosti, slabosti, nevarnosti, priložnosti, poskus razvijanja poslovne strategije na osnovi generične strategije. Vsako generično strategijo prikazujem z vsebinskega vidika, z vidika načrta uresničitve ter na koncu z oblikovanjem prednosti in slabosti.

V prvem delu navajam proces strateškega managementa, kjer teoretično opredeljujem oblikovanje poslovne strategije. V nadaljevanju razčlenjujem in predlagam zaporedje stopenj v definiranju poslovne strategije podjetja. To je opredelitev glavnih smernic narave podjetja in njene filozofije, ocenjevanje zunanje in notranje okolje.

Drugi del je namenjen natančni opredelitvi pri ocenjevanju, oblikovanju in izboru poslovnih strategij. Tukaj že navajam glavna merila za vrednotenje, ocenjevanje, kriterije izbire, uresničevanje ter kontrolo poslovne strategije. Omenjam glavne značilnosti generične strategije, na kateri bom gradil glavno nit podjetja.

V tretjem delu povezujem poteze iz prvega in drugega dela in jih konkretno navezujem na podjetje ICO. Konkretno analiziram zunanje in notranje dejavnike, privlačnosti panoge, to je analiza trga, konkurentov, dobaviteljev, kupcev. Ob vsaki natančni analizi naredim kratek povzetek najpomembnejših ugotovitev iz analiz.

V zaključku prikazujem glavne ugotovitve in sklepe, do katerih me je pripeljalo delo v zvezi z iskanjem koncepta načrtovanja optimalne poslovne generične strategije v malem podjetju. Ker se pridružujem mnenju Blaisea Pascala, da je nemogoče poznati dele, če ne poznam celote, nemogoče pa je poznati tudi celoto, če ne poznam delov, se bom pri pisanju naloge potrudil, da bo problem videti kot zaključena celota s podanimi rešitvami.

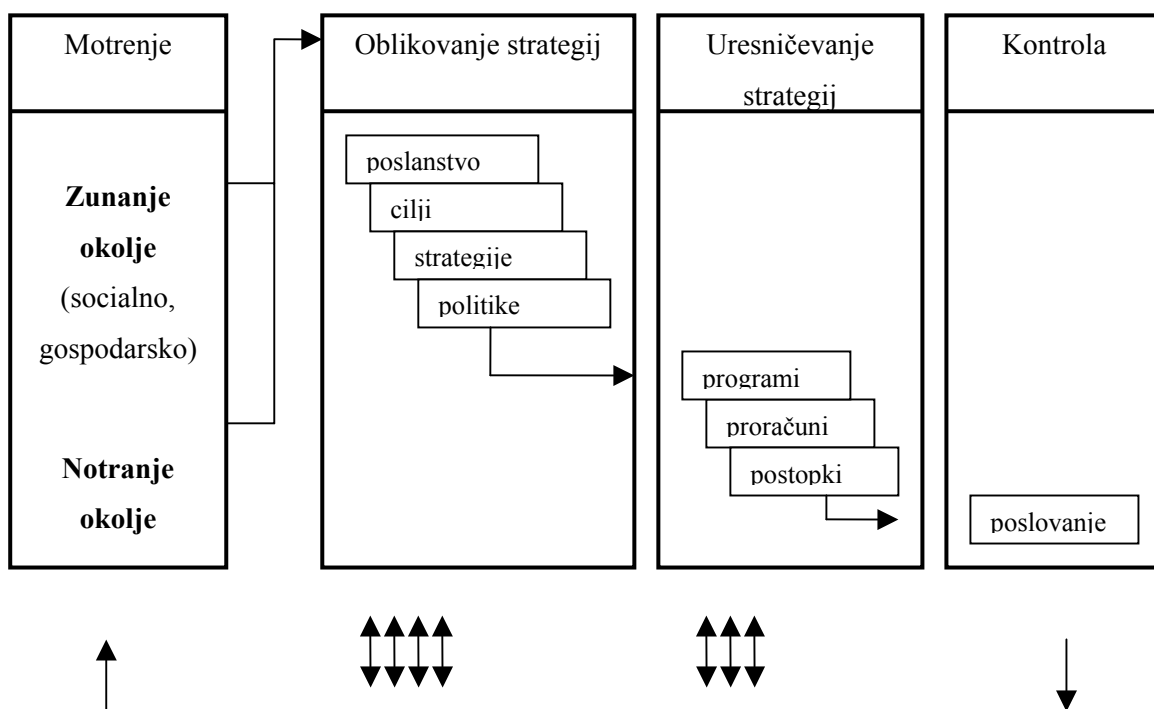
2. PROCES STRATEŠKEGA MANAGEMENTA

2. 1. Opredelitev poslovne strategije

Strategija je opredelitev osnovnih in dolgoročnih smotrov in ciljev podjetja ter smeri akcije pa tudi alokacije resursov, ki so potrebni za doseganje ciljev. Ni le navodilo za prihodnost, ampak tudi navodilo, kaj delamo danes, da bomo obstajali jutri močnejši, kompetentnejši. Kot sistematični postopek dejavnosti in nalog v okviru planiranja nam pove, kako usmeriti korporacijo v prihodnost ter vodenje politike v podjetju.

Je postopek akcij, ki nas pripelje pod določenimi pogoji do naših strateških ciljev, pri čemer moramo presoditi pravilen trenutek za napad ali umik in korektno oceniti omejitve kompromisov. Gre za poslovno filozofijo v tem smislu, da nam daje neko vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Konkretizacija odgovora na ta temeljni problem razvoja podjetja zahteva vrsto vprašanj. Gre za odgovore, kako se bo podjetje upiralo tistim poslovnim grožnjam, ki mu jih prinaša dinamika njegovega okolja. Tako lahko podjetje ravno z raziskovanjem te dinamike odkriva področja svoje poslovne rasti. To planiranje mora iskati tisti potencialni proizvodni program, ki mu bo omogočal rast. Gre za strategijo poslovanja z določeno strateško poslovno enoto (SPE) oziroma skupino proizvodov (Pučko, 1996, str. 201). Načrtovanje poslovne strategije bom povzel po klasični metodologiji strateškega planiranja dveh ameriških avtorjev – David J. Hunger in Thomas L. Wheelen. Celoten proces razčlenjujeta, kot je razvidno iz slike 1, v fazo uresničevanja ter v fazo spremljanja in kontrole uresničevanja strategij.

Slika 1: Strateški model Hungerja in Wheelena



Vir: Hunger, Wheelen, 1995, str. 1.

2. 2. Ustvarjanje strategije

Zamisel poslovne strategije je v ukrepih ali skupnosti ukrepov, ki jih povzema podjetje v zvezi v neko odločitvijo ali problemom. To opozarja na hitro odzivanje na spremembe okolja ter vseh pomembnih sestavin, ki omogočajo nosilcu podjetja, da doseže cilj in s tem predvidene koristi za podjetje. Ker je podjetje ICO trgovsko podjetje, bom upošteval trženjske strategije, pri katerih je bistven poudarek na proizvodni (Kavčič, 1990, str. 42):

- strategija identifikacije potreb (proizvajalci poznajo potrebe kupcev in razvijajo nove proizvode ali razvijajo obstoječe),
- povečanje povpraševanja (npr. povečanje frekvence uporabe),
- strategija povpraševanja (dobre distribucijske mreže),
- strategija usmerjanja na distribucijo (vzdrževanje, nudenje dobrega servisa),
- strategija, usmerjena na geografske segmente (usmerjanje na trge, kjer je povpraševanje večje od ponudbe).

Pred oceno okolja, ki je ključni element analize SWOT, moramo pogledati kakšna je obstoječa vizija in poslanstvo podjetja. Podjetje mora iskati strateške možnosti in strategije v zunanjem okolju in pri sebi samem, ki so mu v pomoč za uresničitev smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Gre za analizo političnega, gospodarskega, kulturno-sociološkega,

tehnološkega in naravnega podokolja. V ta sklop uvrščamo tudi analizo ožjega zunanjega okolja, to je analizo panoge. Trajni smotri podjetja so v njegovem prizadevanju na kakovost poslovanja, torej uspešnost, ugled, tržnost, gibčnost, ter učinkovitost, gospodarska moč, neodvisnost, rast in razvoj (Belak et al., 1998, str 162-163).

Nadaljnji korak pri ustvarjanju strategije podjetja je izbira ciljev, ki mora biti na nek način optimalna. Upoštevati mora razpoložljive ocene stanja in prihodnosti. Cilji morajo biti spremenljivi, fleksibilni, merljivi, motivacijski, razumljivi in uresničljivi. Nanašajo pa se lahko v odnosu do konkurence v absolutnem ali relativnem smislu na dobiček, produktivnost, tržni delež, izobraževanje, tehnologijo, medsebojne odnose. Ko so cilji oblikovani, predstavljajo za podjetje obveznost za njeno usmerjanje v prihodnost (Goli, 1994, str. 447).

2. 3. Poslanstvo in vizija podjetja

Strateško vodenje se začne z odločitvijo o tem, kaj naj podjetje dela in česa naj ne dela, ter kam naj se usmeri. Ta osnovni koncept je podan s poslanstvom, ki določa aktivnosti s katerimi se bo podjetje ukvarjalo in s tem kam se bo v bodoče usmerjalo. Poslanstvo naj bi govorilo o izdelkih in trgih, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo (Pučko, 1996, str. 131).

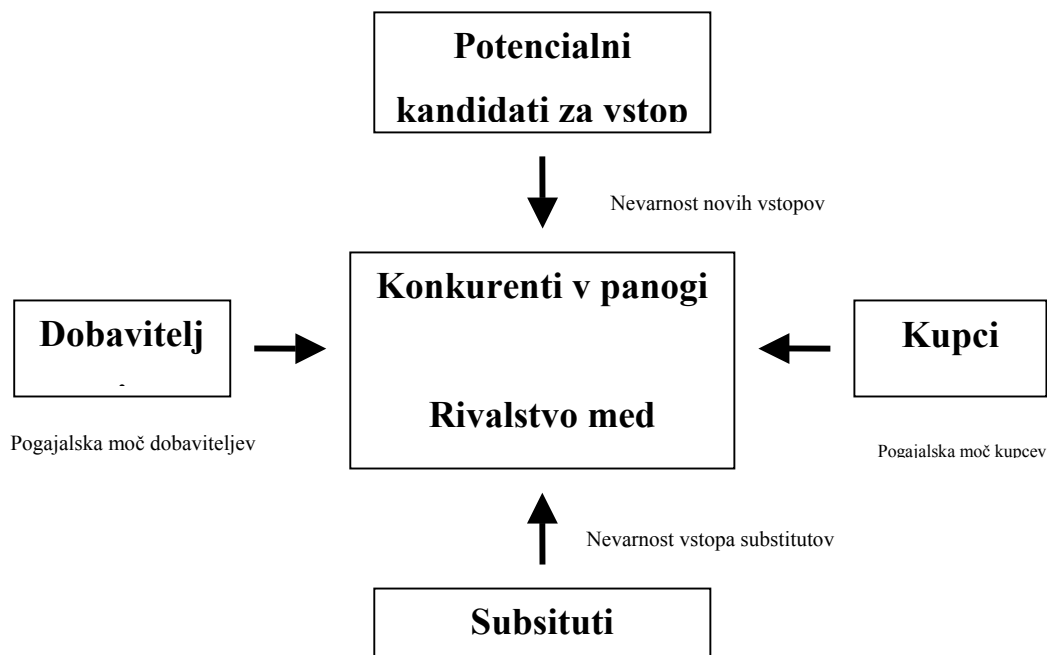
Vizija je opredeljena kratko in jasno ter jo prikažemo pregledno, kot je le mogoče. Pomembno je, da ima ustrezno in ljudem razumljivo sporočilno moč. Sporoča nam, kje se podjetje nahaja in kam želi priti. V poslovanje vnaša večjo gotovost in zmanjšuje negotovost. Z njo se osredotočimo na spreminjajoče se potrebe kupcev, nove tehnologije, nove trge, nove priložnosti.

2. 4. Analiza zunanjega okolja podjetja

Pri analizi zunanjega okolja podjetja moramo poleg makroekonomskih spremenljivk upoštevati tudi ostale spremenljivke, ki neposredno nujno ne vplivajo na poslovanje, kljub temu pa narekujejo dolgoročno poslovno uspešnost. Z njimi lažje ocenimo okolje podjetja v prihodnosti. Pomagajo nam, da zunanje okolje lahko razdelimo na pet manjših celot, za katere iščemo informacije in lažje opredelimo privlačnost panoge, trga, odjemalcev. Te celote so: gospodarsko, tehnološko, politično-upravno, kulturno in naravno okolje.

Dolgoročna privlačnost panoge, ki nam jo prikazuje Slika 2, je odvisna od predvidevanja porabnikov, vstopa novih konkurentov, v katero spada podjetje, od pogajalske moči dobaviteljev gospodarskim organizacijam v panogi na eni strani, od nevarnosti substitucije ter od stopnje rivalstva. Privlačnost katerekoli panoge je odvisna od sil na Sliki 2, od same organizacije, njenih notranjih in zunanjih prednosti in slabosti pa je odvisen njen konkurenčni položaj.

Slika 2: Konkurenčne sile v privlačnosti panoge



Vir: Pučko, 1996, str. 126.

Te spremenljivke vplivajo na cene, stroške in privlačnost investiranja, s tem pa na uspešnost podjetij v panogi.

2. 5. Analiza notranjega okolja

Čeprav je ugotavljanje zunanjih strateških dejavnikov za podjetje zelo pomembno, morajo managerji podobno analizirati tudi notranjost podjetja. S tem, ko identificiramo interne strateške dejavnike, namreč ugotovimo, katere prednosti in slabosti podjetja, ki mu bodo omogočale ali ga ovirale pri izkoriščanju priložnosti ter odvrčanju nevarnosti iz zunanjega okolja. Gre za celovito oceno podjetja, katere bistvo je analiza sedanjih in preteklih podatkov in tistih informacij, ki se nanašajo na možno prihodnost podjetja. Ta ocena je temelj za proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede (Pučko, 1996, str. 133).

Pristopov k analizi notranjega okolja je več. Lahko uporabimo vire in sposobnosti, ki izvirajo iz uporabe teh virov in s tem opredelimo konkurenčne prednosti in na njih gradimo strategijo. Najbolj uveljavljeni pristopi so s pomočjo PIMS metode (ugotavljamo osnovne strateške dejavnike, ki povzročajo pomemben delež variance dobičkonosnosti), ali naredimo analizo s pomočjo analize vrednosti (preučujemo naravo in obseg sinergij med dejavnostmi v podjetju) ali pa izvedemo funkcionalno analizo (ta veščine in vire podjetja organizira v skupine glede

na tipične poslovne funkcije), katero bom tudi sam uporabil pri analizi notranjega okolja podjetja.

2. 6. Strateški planski cilji podjetja

Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, s tem pa tudi sami usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Pučko, 1996, str. 165). V podjetju oblikujemo planske cilje na osmih področjih, kot jih navaja Pučko (1996, str. 171), in sicer v pogledu zaželenega tržnega položaja, inovacij, produktivnosti, obsega fizičnih in finančnih resursov, stopnje donosnosti, kakovosti dela posloводства in razvijanje te kakovosti, učinkovitosti delavca in njegovega odnosa do dela ter v pogledu javne odgovornosti podjetja.

2. 7. Metode in tehnike za dosego strategije

Preden začnemo oblikovati strategijo, moramo izdelati analizo notranjih značilnosti organizacije. Z analizo poslovanja primerjamo poslovne rezultate organizacije po letih, izvajamo primerjave z dosežki njenih ključnih konkurentov in tudi s panogo kot celoto. Zbrati, primerjati in pojasniti je treba dejstva o poslovnih rezultatih organizacije, da se opredelijo osnovni spodbujevalni in zaviralni dejavniki, ki določajo primerjalne prednosti in slabosti organizacije. Vrstni red posameznih faz v procesu planiranja je v določeni meri odvisen od pristopa k planiranju (Rozman et al., 1993, str. 99).

Nato sledi zbiranje podatkov, informacij, ki so osnova za analiziranje teh področij. S pomočjo dobljenih rezultatov in teoretičnega znanja, ter spoznanja in praktičnih izkušenj se izoblikuje model. Z njim pridobimo informacije, ki nam omogočajo bolj objektivno nakazano stanje po posameznih področjih v podjetju. Istočasno pa so tudi informacijska podlaga za nadaljnje oblikovanje poslovne politike v podjetju, kar izvajamo z različnimi metodami, kot so analiza 7-S, SWOT, strateška analiza stroškov, določitev konkurenčnega položaja podjetja, drevo odločanja. Analiza, s katero ugotavljamo uspešnost poslovanja kot celote in poslovanje po poslovnih funkcijah, se imenuje klasična analiza. Faza iskanja in zaznavanja problemov poslovanja in razvoja pa zahteva analizo slabosti in prednosti podjetja v sedanjosti kot končni rezultat obstoječega stanja.

Ko imamo skonstruirano tudi prihodnje okolje podjetja, moramo narediti še oceno poslovnih priložnosti in nevarnosti, ki jih okolje prinaša našemu podjetju ter jih primerjamo s konkurenčnimi organizacijami. To omogoča SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Bistvo take celovite ocene sta analiza in vrednotenje preteklih, sedanjih in prihodnje usmerjenih podatkov in informacij, ki dajeta temelj za sam proces strateškega upravljanja in obvladovanja.

3. OBLIKOVANJE, OCENJEVANJE IN IZBOR POSLOVNIH STRATEGIJ

3. 1. Možne strategije podjetja

Pri razvijanju strategije se pojavi osrednje vprašanje, koliko smo v podjetju sposobni strateškega razmišljanja. Učinkovito strateško razmišljanje zaposlenih (zlasti vodstva), po katerem se ločujejo uspešna podjetja od manj uspešnih, je zelo težko doseči. Smotri podjetja, o katerem govori Belak (1998, str. 136), so predvsem v prizadevanju za kakovost poslovanja, torej za uspešnost, ugled, tržnost, gibčnost, učinkovitost, gospodarsko moč in za neodvisnost podjetja. Podjetje zaradi velikih sprememb od ostalih podjetniških dejavnikov, tako v notranjosti podjetja kot tudi v okolju, ne more ostati brez sprememb. Iskanje strateških možnosti podjetja, ki izhajajo iz njegovih želja in odločitev, so možnosti za njegov razvoj in rast podjetja (glej Tabelo 1).

Tabela 1: Možne strategije podjetja

MERILO OZ. PREDMET STRATEGIJE	VRSTA STRATEGIJE
Organizacijsko področje	• Celovita ali osnovna strategija • Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija • Funkcionalna (pomožna) strategija
Funkcija	• Strategija prodaje • Strategija proizvodnje • Strategija R&R • Strategija investiranja • Strategija financiranja • Strategija razvoja kadrov • Druge strategije
Tržni segment	• Strategija zemljepisnega segmentiranja • Strategija demografskega segmentiranja • Strategija psihografskega segmentiranja
Tržni odnos	• Strategija napada (agresije) • Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Pučko, 1996, str. 176.

Strategije se v času spreminjajo, se pravi, da vsako podjetje razvija svoje poslovne odločitve in da se odločitve v istem podjetju sčasoma spreminjajo. Strategije kažejo pot za uresničitev cilja, določanje sredstev, uporabo strateških sredstev. Pučko (1996, str. 176) navaja različne

možne strategije kot vrste, ki imajo osnovo v predmetu oziroma merilu: organizacija, funkcija, trg, smer razvoja ter tržni odnos.

3. 2. Poslovne strategije

Koncept generičnih poslovnih strategij je razvil M. Porter (Pučko, 1996, str. 2002). Koncept temelji na predpostavki, da je bistvo poslovne strategije opredeljevanje poti za doseganje konkurenčne prednosti za strateško poslovno področje, ali kar podjetje, če je obravnavano kot ena strateška poslovna enota. Po njegovem mnenju je možno priti do konkurenčne prednosti le preko doseganja nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa preko diferenciacije proizvoda ali storitve. Iz navedenega je možno postaviti matriko (Slika 3) možnih konkurenčnih strategij poslovnega področja (podjetja).

Slika 3: Splošne konkurenčne strategije v okviru poslovnega področja (generična strategija)

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda	Položaj z nizkimi stroški v zavesti prodajalca
Strateški cilji	Celotna panoga	DIFERENCIACIJA	OSREDOTOČANJE GLEDE NA STROŠKE
	Tržni segment	OSREDOTOČENJE Fokus na diferenciaciji	NA TRŽNE PRAZNINE Fokus na nizkih Stroških

VIR: Pučko, 1996, str. 204.

S pomočjo matrike lahko dobimo tri temeljne generične (pod)strategije. Te so: strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti, strategija diferenciacije proizvodov in strategija razvijanja tržne niše.

Pri **stroškovni strategiji** so nastali stroški nižji glede na konkurenco. Stroškovno konkurenčnost lahko podjetje dosega z zniževanjem stroškov, ki so usmerjeni na prodajni trg, nabavni trg surovin, proizvodno proizvodov, organiziranje in financiranje. **Strategija diferenciacije** je usmerjena na razlikovanje, drugačnost izdelkov glede na konkurenco (boljša kakovost, redna dobava, boljša funkcionalnost, boljši servis). Diferenciacijo podjetje lahko doseže s proizvodnimi in storitvenimi posebnostmi, posebnosti na prodajnem področju, delovnimi sredstvi, organizacijo. Podjetje želi v očeh odjemalca doseči edinstvenost. **Strategija razvijanja tržne niše (fokus)** izhaja iz diferenciacije ali pa tudi iz stroškovne učinkovitosti proizvodnega programa usmerjenega v tržno nišo. Podjetje si izbere določeno

tržno nišo in njej prilagodi ustrezno strategijo, ki jo bo lahko pokrilo s svojim portfeljem izdelkov.

3. 2. 1. Vrednotenje strategij

Temeljno izhodišče vsakega podjetja je primerjava inputov za uresničitev strategije z izidi njene uresnitve. Šele ko ovrednotimo strategije, lahko razlikujemo boljše od slabših in izberemo najboljše. Pri tem imajo ključno vlogo različni kriteriji izbire, s katerimi izbiramo prihodnjo strategijo za podjetje. Kolikšen bo kriterij za izbor strategije, je odvisen od mnogih dejavnikov znotraj in zunaj podjetja. Kriteriji izbire in kriterij vrednotenja morajo biti izraženi z enakimi merskimi enotami, kot so bile uporabljene pri vrednotenju strategij.

3. 2. 2. Ocenjevanje strategij – merila

Pri oblikovanju planskih strategij izhajamo iz ocenjevanja obstoječih strategij v podjetju glede na poslovni predmet, cilje in program aktivnosti. Dobljena ocena nam pove, zakaj je potrebno oblikovati nove poslovne strategije. Posamezne razvite strategije je mogoče ocenjevati tudi zgolj z dokaj splošnimi merili, čeprav so mnogo preprostejši in običajno zato tudi manj natančni kot z meritvami. Vsako ocenjevanje je subjektivno. Pučko (1996, str. 282) navaja naslednje kriterije, na katere se lahko naslonim pri ocenjevanju možnih strategij:

- notranja konsistentnost strategije,
- relativna uspešnost strategije glede njenega prispevka k reševanju strateškega problema podjetja,
- stopnja skladnosti zahtev strategije s sposobnostmi podjetja,
- konsistentnost strategije z dinamiko okolja in dinamiko podjetja,
- relativne konkurenčne prednosti strategije,
- skladnost strategije s preferencami delovnega kolektiva,
- primernost časovnega horizonta strategije,
- skladnost strategije z rezultati planskih študij in z družbenimi planskimi cilji,
- relativna sposobnost strategije, da kar se da omeji nastop novih poslovnih problemov v podjetju.

Seveda pa mora ocenjevanje razvitih strategij iti še naprej. Strategije moramo presoјati predvsem glede na (Belak, 1998, str. 149) sinergične učinke, stroške vstopa, donosnost strategije, družbene stroške in koristi, riziko, tveganost.

Ocena vsake možne strategije načelno temelji na njenem verjetnem prispevku k doseganju planskih ciljev. Zato v tej fazi ocenimo, kakšna bo verjetna poslovna uspešnost strategije, tako glede na prihodnje okolje, kot glede na notranje sposobnosti podjetja. Tehnike so lahko matematično-statistične, brez dodanega kvalitativnega ovrednotenja kvantitativnih rezultatov ali z njimi. Najbolj pogosto se pri tem opirajo na razne računovodske predračune ali celo

samo na metode subjektivnega ocenjevanja (drevo odločanja, razpredelnica ocenjevanja kriterijev, NSV). Seveda je potrebno vsako strategijo preveriti po posameznih funkcijskih področjih. Eno od takšnih možnosti kaže tudi Tabela 2, iz katere izhaja, da gre najprej za ocenjevanje posameznih strategij glede na njihove zahteve po funkcijskih poslovnih področjih in glede na sposobnost podjetja, da sprejme razvite strategije. To da kvalitetno oceno strategije, ki nam pomaga pri odločitvi, ali naj strategijo zavrnemo ali sprejmemo.

3. 2. 3. Kriteriji izbire strategij

Uspeh strategije podjetja je povezan predvsem s tem, kako se sklada s panožnimi in konkurenčnimi pogoji na trgu. V podjetju ne moremo izmed funkcionalnih strategij dokončno izbrati ene, dokler ne dobimo iz procesa vrednotenja in izbire strategij ocene naših strategij. Takšno oceno dobimo od nosilcev planiranja. Največjo možnost za izbor ima strategija, ki je najbolj uresničljiva in tudi poslovno uspešna. Izbrana funkcijska strategija potem dobi svojo dodelano obliko v posameznih dolgoročnih planih podjetja.

3. 2. 4. Uresničevanje strategij

Uresničevanje strategije je zaključna faza strateškega planiranja. Takoj na začetku izvajanja izbrane strategije pa se je potrebno vprašati (Pučko, 1996, str. 323): kdo bo uresničeval strategijo, kaj mora delati, kako bo delal, kar je treba narediti.

Ko si podjetje izoblikuje strategije na poslovnih in funkcijskih področjih v podjetju, mora usmeriti pozornost strateškega poslovanja k uresničevanju. Uresničevanje strategij ima kot faza tudi določene planske sestavine. Že ko se v organizaciji začnejo razvijati programi in ko se izdelujejo predračuni za aktivnosti, ki jih vsebujejo programi, pa tudi, ko se planirajo poslovni projekti podjetja, se takoj prične uresničevanje strategije. Cilj je izoblikovati in preoblikovati strategije pri poslovanju podjetja in izdelavi izdelka na tak način, da se v medsebojnem delovanju zagotavljajo zadovoljiv dobiček in rast.

3. 2. 5. Kontrola uresničevanja

Bistvo kontrole je v iskanju odklonov uresničevanega in doseženega od planiranega (Pučko, 1996, str. 340), v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljalnih akcij. S tem si pridobimo povratno informacijo (»feedback«), ki nam pomaga, da sprožimo potrebno ukrepanje za odpravo odmikov in preprečimo njihovo nadaljnje nastajanje.

Sistem kontrole mora biti dovolj enostaven in ne sme terjati preveč dela. Informacije moramo dobiti hitro, da nam omogočijo hitre popravljalne akcije, če se zunanji pogoji, trendi, predvidevanja hitro in nepredvidljivo spreminjajo. Služiti mora nekakšnemu zgodnjemu opozarjanju na razvojne probleme podjetja; išče odgovore na vprašanja, če so bili ukrepi ustrezni za uresničitev sprejete strategije; signalizira potrebo po spremembi strategije.

4. ANALIZA PODJETJA ICO

S pomočjo informacij o podjetju, o okolju, v katerem podjetje deluje, želim nakazati namen in način oz. postopek, kako bi poslovanje čim uspešnejše realiziral v fazi sistema dolgoročnega oblikovanja poslovne strategije. Naloga analize poslovanja je zbiranje informacij o preteklem in sedanjem poslovanju, njihova primerjava z »normalnim« poslovanjem, ugotavljanjem razlik med obema in iskanju vzrokov za razlike, ki so povzročile določeno poslovanje in tako vplivale na stanje in na poslovni izid. Takšne informacije so podlaga za celovito ocenjevanje strateškega položaja podjetja. Cilj take analize je spoznavanje podjetja in ugotavljanje problemov, prednosti in pomanjkljivosti v poslovanju in za pripravo ukrepov, ki naj ga izboljšajo.

Osnovi namen, ki ga zasledujemo preko teh metod in analiz preučevanja je:

- ugotovitev slabosti v sedanjih notranjih spremenljivkah podjetja in način, da odpravimo te slabosti, ne da bi spreminjali poslovni program,
- ugotovitev potencialne slabosti v notranjih spremenljivkah podjetja v prihodnosti
- ugotovitev sedanje prednosti podjetja, ki so lahko izhodišče za razvoj planskih strategij (upoštevati moramo poslovne nevarnosti in priložnosti).

V času dolgoročnega planiranja morajo člani timov imeti aktivno vlogo v pripravi in vodenju analiz, ki služijo kot ena izmed osnov za oblikovanje osnovnih strategij in s tem dolgoročnih planov. S pomočjo izkušenj pri dolgoročnem planiranju pridemo do spoznanja, da se kratka, a jedrnata analiza, izvršena s strani vodstva, izkaže bolj uporabna, kot obsežna in vsestranska analiza, v kateri je vodstvo malo ali pa nič aktivno udeleženo. Pomembno je tudi spoznanje, da bo to, kako bo vodena analiza stanja in kakšni bodo njeni rezultati, dajalo ton ostalim fazam procesa dolgoročnega planiranja, saj bo to, kako točne bodo predpostavke o prednostih in slabostih, vplivalo tudi na učinkovito oblikovanje strategij, ki so osnova planom. Pri pripravi analize poslovanja najprej določimo področja analiziranja v podjetju oziroma kaj mora biti analizirano. Naslednji korak je postavitve časovnega programa izdelave analize, saj je potrebno že takoj na začetku postaviti datum, kdaj mora biti analiza podjetja končana. V okviru tega obdobja se postavijo datumi za zaključek analiz po posameznih področjih, znotraj tega pa časovni program za izvršitev njenih delnih nalog.

4. 1. Predstavitev podjetja

Podjetje ICO je bilo leta 1997 registrirano pri Okrožnem sodišču v Ljubljani in je še isti mesec začelo delovati na slovenskem založniškem trgu. Ustanovitelj podjetja, ki je v sodni register vpisano pod dejavnostjo 22.110 oziroma pod izdajanje knjig, sem bil sam. Idejo za ustanovitev podjetja in za začetek izdajanja knjig sem dobil od mojega očeta, Ivana Sivca, slovenskega pisatelja, ki mi je prvi posredoval podatke, da pri prodajni ceni knjige pisatelj dobi okoli 10%, tisk knjige stane okoli 20%, ostali stroški znesejo okoli 10% (lektorji,

prelom, oblikovanje), maloprodajna trgovina pa za prodajo vzame okoli 35%, kar pomeni, da založniku, po tem izračunu, ostane 25% cene knjige. Podjetje, ki ima uradni sedež v Mengšu, se je leta 2001 preselilo v nove pisarniške prostore na Duplico pri Kamniku. Podjetje ICO nima redno zaposlenih delavcev, temveč si pomaga z delom študentov oziroma honorarnih sodelavcev.

Podjetje ICO je od leta 1997 naprej delovalo na treh različnih področjih v okviru založništva. Od samega začetka naprej podjetje izdaja svoje knjige (maturitetni priročniki, leposlovje), leta 1998 je začelo sodelovati s podjetjem Enki d.o.o. in za to podjetje začelo izvrševati distribucijo njegovih izdelkov (predvsem CD-romi) ter leta 2000 začelo sodelovati s podjetjem Pikal d.o.o. pri pripravi in trženju učbenikov za osem- in devetletno osnovno šolo.

Osnovna dejavnost podjetja (lastno izdajanje knjig) je leta 2002 predstavljalo 26% celotnega prihodka. V okviru tega program je podjetje ICO samo začelo izdajati maturitetne priročnike (ideja se je porodila ob opravljanju mature naše generacije leta 1997 in ugotavljanja, kaj manjka na trgu, da bi se maturantje lahko lažje pripravili na maturitetne izpite) in izdajati leposlovna dela (Zbirka Slovenske legende, Zbirka Muzika, Zbirka Tabu in druge knjige). Pri programu maturitetnih priročnikov podjetje dosega velike uspehe, saj je njen tržni delež od 35% pri manj prodajanih priročnikih do 60% pri najbolj prodajanih priročnikih, medtem ko izdaja leposlovnih knjig za podjetje ICO ne predstavlja večjega pomena, saj zaradi majhnosti trga in slabe kupne moči podjetje na tem trgu ravno pokrije stroške izdaj.

Sodelovanje podjetja ICO s podjetjem Enki prinese podjetju ICO 4% celotnega prihodka. Podjetje Enki izdaja CD-rome (maturitetni priročniki na CD-romih in drugo), podjetje ICO pa njihove izdelke trži (prodaja preko interneta, prodaja v maloprodajnih trgovinah, prodaja po pošti).

Kar 70% celotnega poslovanja v letu 2002 je podjetje ICO ustvarilo s sodelovanjem z založbo Pikal. V okviru tega sodelovanja podjetji Pikal in ICO izdajata in tržita delovne zvezke, vadnice in učbenike za osem in devetletno osnovno šolo. Začetki sodelovanja segajo v leto 2000, ko je podjetje Pikal izdalo, podjetje ICO pa distribuiralo vadnice za slovenski jezik od petega do osmega razreda osemletne osnovne šole. Sodelovanje obeh podjetjih se je v zadnjih letih močno povečalo, tako, da imata podjetji danes na trgu 13 pri Zavodu RS za šolstvo potrjenih učbenikov in delovnih zvezkov. Tržni delež je različen od posameznega projekta in se giblje od 10%, pri najslabše prodajanih učbenikih, do 60% pri najbolj prodajanih učbenikih. Sodelovanje z založbo Pikal poteka tako, da založba Pikal najde avtorje, recenzente, oblikovalce, ilustratorje, tiskarje in pripravi gradivo za tisk oziroma dostavi vsa dela v skladišče podjetja ICO. Podjetje ICO pa je zadolženo za finančni plan projektov, trženje in distribucijo izdelkov. Obe podjetji skupaj vlagata v nove projekte, kar še povečuje medsebojno sodelovanje, ki se pri marsikaterem delu prepleta.

V analizi podjetja ICO se bom osredotočil na področje, kjer podjetje ICO izdaja samostojne izdelke in na sodelovanje podjetja ICO z založbo Pikal.

4. 2. Opredelitev poslanstva in vizije podjetja

V nadaljevanju navajam obstoječo opredelitev poslanstva in vizije podjetja ICO.

Poslanstvo podjetja ICO je postati ena večjih založb na področju Slovenije. Razvoj je usmerjen v izdelavo nadpovprečno kvalitetnih izdelkov, slediti novim informacijam, znanju in zadovoljiti kupčeve želje in zahteve.

Vizija podjetja ICO je postati ena od prepoznavnejših slovenskih založb. Težnja je vzpostaviti zdravo in dolgoročno obetajoče podjetje, ki bo zanimivo za prevzem s strani največjih slovenskih založb.

Če želimo postaviti kakovostni strateški načrt, moramo biti zelo dosledni že pri prvih dveh korakih, zato lahko pričakujemo, da bomo morali vizijo in poslanstvo oblikovati bolj natančno, vsaj z vidika izdelka.

4. 3. Priprava strateške analize

4. 3. 1. Postavitev dolgoročnih ciljev

Kot navaja Rozman (1993, str. 143) so za manjša podjetja pomembni cilji notranje učinkovitosti, ki so povezani s specializacijo. Iz navedenega lahko povzamemo, da si podjetje, ki deluje oziroma želi delovati v skladu s svojo filozofijo in s postavljeno vizijo in poslanstvom, opredeli strateške cilje, ki predvsem upoštevajo želje in pričakovanja strank. Seveda pa mora podjetje omogočiti takšno povezanost zaposlenih in delovnih procesov, ki bo podpirala njeno usmeritev v celovito kakovost in stalno izboljševanje pogojev dela. Za strategijo podjetja, ki je lahko kakršne koli velikosti ali katere koli ravni, velja, da mora imeti (1) unikatno poslanstvo, (2) konkurente, ki jih je mogoče identificirati, (3) zunanjo tržno usmeritev (fokus) in (4) nadzor nad svojimi poslovnimi funkcijami (Hunger, Wheelen, 1996, str. 283). Še pomembnejše pa je spoznanje, da mora biti kupec učinkovito vključen v proces oblikovanja poslovne strategije in da mora pri odkrivanju področij izboljšav uporabiti njegov odziv.

Cilje podjetja ICO sem postavil sam, saj nenazadnje tudi sam odgovarjam za uspešnost poslovanja podjetja. Cilje podjetja sem postavil tako, da sem najprej oblikoval nekaj ciljev celotnega poslovanja, na primer zaželen delež dobička v realizaciji, hitrost obračanja obratnih sredstev, časovna serija gibanja stopnje donosnosti. Na temelju tako izoblikovanih ciljev pa se moramo vprašati, kaj in kako moramo delati, da bomo te planske cilje dosegli.

Cilji podjetja ICO so:

- povečevanje prihodkov za vsaj 5% letno in povečevanje čistega dobička za vsaj 4% letno,
- rast podjetja (širiti ponudbo s pomočjo sodelovanja z drugimi založbami in z lastnimi projekti),
- rast tržnega deleža (pri najboljših projektih ohranjanje tržnega deleža, pri slabših letno povečati tržni delež za 4% vsako leto),
- dobro ime,
- upoštevanje družbenih ciljev.

4. 3. 2. Analiza zunanje okolja

Za vsako od navedenih podokolij bom poskušal oceniti pomembne spremembe oziroma razvoje, ki so se lahko ali se utegnejo zgoditi v nekaj letih. V Tabeli 2 prikazujem oceno ključnih sprememb podokolij podjetja. Eden od ključnih dejavnikov sprememb v ekonomskem (gospodarskem) podokolju bo predvsem za mala in srednja podjetja prilagoditev strategijam globalizacije velikih podjetij. Položaj majhnih podjetij je danes boljši, kot pa je bil v preteklosti, seveda pod pogojem, da izbere pravilno ekonomsko politiko in zasleduje ustrezno strategijo svojega razvoja. Svetličič (Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva, 1998, str. 1019) pravi, da je izhodišče trditev, da imajo majhne države več koristi, tudi načelo t.i. svobodnih jezdecev (free rider), ko majhni lahko jezdijo na valovih, ki jih poganjajo velike države.

Tabela 2: Ocena ključnih sprememb v podokolju podjetja

PODOKOLJE	PRETEKLOST	PRIHODNOST	PRILOŽNOST IN IZZIVI
Ekonomsko	- spremenjene zahteve po kvaliteti blaga - razpad monopola	- globalizacija poslovanja - nezaposlenost - višja konkurenčnost	- postati eno izmed podjetij, ki posluje globalno
Tehnološko	- pomanjkanje informacijskega sistema	- dostopnost informacij	- povečanje nadzora nad kakovostjo
Politično-pravno	- sprostitvev trga	- uvajanje evropske zakonodaje	- široko odprto tržišče, kjer imajo vsi udeleženci izenačene pogoje
Kulturno-socialno	- raznolika demografska sestava prebivalstva	- večanje pomena tradicije, znanja, postavljanja osebnih vrednot	- spremenjen standard prebivalstva - prilagodljivost in fleksibilnost glede tržnih sprememb
Kadrovsko	- izobrazba nima velikega pomena	- privabiti ljudi, ki so željni dokazovanja - graditev delovne skupine	- spodbujanje razvijanja podjetniških idej
Organizacijsko	- en človek za vse (prevelika navezanost poslovanja na enega človeka)	- vodenje po projektih - specialisti za določena področja	- uspešen manager - ugodna podjetniška klima - motiviranost delavcev

4. 3. 3. Povzetek analize zunanjega okolja

Prispevek priložnosti in nevarnosti zunanjega okolja k poslovni uspešnosti, ki jih mora podjetje ICO upoštevati pri svojem poslovanju in razvoju, lahko strnemo v obliki naslednje matrike:

Tabela 3: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja ICO

Komponente	Prispevek k poslovni uspešnosti	
	majhen	velik
Kadrovska podstruktura		●
Tehnološka podstruktura	●	
Ekonomska podstruktura		●
Politično-pravna podstruktura		●
Kulturna podstruktura		●
Organizacijska podstruktura		●

Iz analize, ki je opravljena v Tabeli 3, lahko vidimo, da ima podjetje priložnost v kadrovske podstrukturi, kar je predvsem pomembno v okviru sodelovanja z različnimi avtorji, saj se podjetje zavzema za sodelovanje z najboljšimi avtorji. Za podjetje ICO je pomembna tudi organizacijska podstruktura, saj bo podjetje moralo v prihodnosti poskrbeti, da bodo posamezni ljudje odgovorni za posamezne projekte.

Analizo nevarnosti in priložnosti iz zunanjega okolja bom povezal še z analizo panoge ter z analizo prednosti in slabosti podjetja.

4. 3. 4. Analiza notranjega okolja

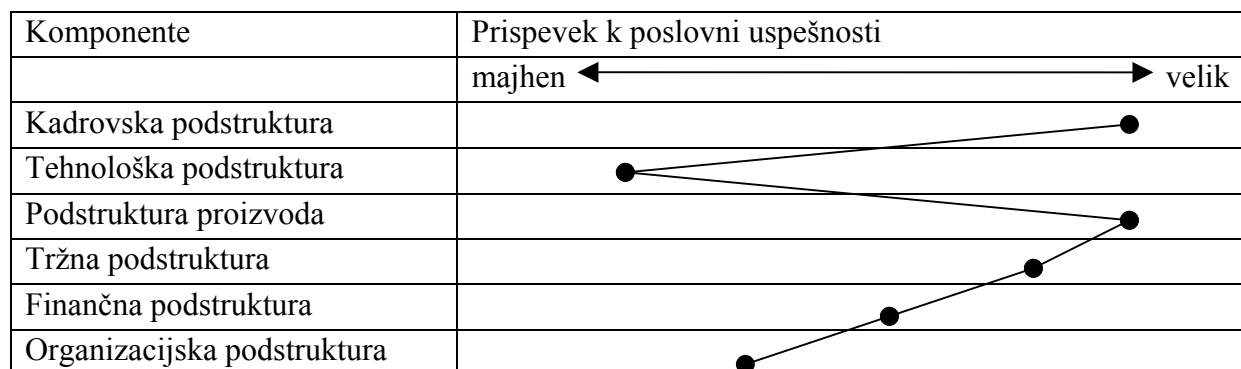
Pri analizi notranjega okolja sem ugotavljal prednosti in slabosti podjetja ICO po podstrukturah proizvoda oziroma proizvodnje, organizacijske, kadrovske, trženjske, finančne in tehnološke podstrukture. Rezultati te analize so predstavljeni v Tabeli 4.

Tabela 4: Tabela prednosti in slabosti podjetja ICO

PODSTRUKTURA	PREDNOSTI	SLABOSTI
Proizvoda, proizvodnje	- iskanje tržnih niš - visoka kvaliteta izdelkov - uveljavljene blagovne znamke - možnost zaloge	- pri določenih izdelkih nizke naklade in s tem višji stroški - izdelki za osnovno šolo in maturitetni priročniki imajo »življenjski rok trajanja«
Organizacijska	- redno preverjanje poslovanja - en sam človek odloča o vsem (nizki stroški) - jasna razmejitev nalog, pooblastil, ko gre za posamezne projekte	- ustne komunikacije - izdelati sistem za učinkovito spremljanje stroškov
Kadrovska	- visokvalitetni avtorji - motivirani študentski delavci - motivirani prodajalci (plačilo glede na promet)	- zaradi relativne majhnosti podjetja, težka dostopnost do največjih strokovnjakov na svojih področjih
Trženjska	- 6 dobrih samostojnih prodajalcev - ugled podjetja - dobra distribucija (24 ur) - trženje preko interneta (internetna trgovina)	- možnost naročanja preko telefona samo od 8-16 ure - slabo izkoriščanje možnosti predstavljanja izdelkov na sejnih, posebnih predstavitev
Finančna	- majhna zadolženost - dobra likvidnost - nadzor tekočega poslovanja - možnost dokapitalizacije	- slaba plačilna disciplina nekaterih kupcev - novi projekti, predvsem z založbo Pikal, ne prinašajo še pozitivnih denarnih tokov
Tehnološka	- novi pisarniški prostori - novi najeti poceni skladišni prostori - nova tehnična oprema	- premajhno lastno skladišče - slab računalniški program za vodenje zalog

Iz ocenjevanja posameznih podstruktur lahko napravimo tudi profil prednosti in slabosti, ki prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja ICO. Do pregleda pridemo na ta način, da upoštevamo posamezne parametre pri podstrukturah in oblikujemo povprečen skupen prispevek k notranji analizi okolja.

Tabela 5: Prispevek podjetja ICO k poslovni uspešnosti



Za zagotovitev izboljšanja razvojnih možnosti podjetja je potrebno aktivnosti usmeriti predvsem na področje kadrovske podstrukture in predvsem podstrukture proizvoda (v primeru založništva obstaja zelo velika povezanost med tema podstrukturama, saj so dobri avtorji garancija za dobre knjige), ter podstrukture trženja, kjer bo potrebno izdelke več in bolje promovirati.

4. 3. 5. Prikaz skupnih rezultatov oziroma SWOT analiza za podjetje ICO

Položaj podjetja ICO je dokaj ugoden. Zunanje okolje je podjetju dokaj naklonjeno. Gospodarske razmere se izboljšujejo, kar bo povečevalo kupno moč. Prav tako bo kulturno okolje z vrednotami o znanju pozitivno vplivalo na nadaljnji razvoj podjetja. Težave pa se lahko pojavijo pri pravno-političnem okolju, saj le ta prinaša nevarnosti v obliki davkov in predpisov o tem kakšne učbenike in delovne zvezke za osnovno šolo bo podjetje moralo izdajati (predpisani učni načrti, po katerih morajo avtorji »ustvariti« nov učbenik).

Notranje ima podjetje prednosti zaradi uveljavljenih izdelkov in s tem velikega tržnega deleža. Podjetje je v zadnjem času prepričalo številne nove strokovnjake, da je uspešno in da se s podjetjem spleča sodelovati. Velik izziv za podjetje pa je uvajanje novega računalniškega programa (lastnega) za vodenje zalog in povečanje naporov pri trženju izdelkov.

Povezavo med notranjimi in zunanjimi podstrukturami, slabostmi in prednostmi ter priložnostmi in nevarnosti bom predstavil v Tabeli 6.

Tabela 6: Skupna tabela prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje ICO

PREDNOSTI	SLABOSTI
- uveljavljene blagovne znamke - izdelki visoke kvalitete - ugled podjetja - pravočasen vstop na trg - dobre vodstvene sposobnosti vodilnih ljudi na projektih - finančna likvidnost - hitra odzivnost	- premalo dobro motiviranih zastopnikov - program za vodenje zalog - premalo sposobnih ljudi, ki so sposobni samostojno voditi projekte - neučinkovitost pri sistemu pobiranja naročil in pri obdelavi večjega števila naročil (premalo kadra za to početje)
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- dobri odnosi s kupci in dobavitelji - obstoj možnosti za dodatno zadolževanje - ovire za vstop novih konkurentov - dobro povpraševanje, novi izdelki	- nevarnost substitutov - draga država in fiskalna politika države - predpisi s strani Zavoda RS za šolstvo - lobiranje večjih založniških hiš - počasno obračanje obratnih sredstev

4. 4. Ocenjevanje panoge

4. 4. 1. Slovenski založniški trg – opredelitev panoge

Od razpada Jugoslavije in z osamosvojitvijo Slovenije leta 1991 se je v Sloveniji normalno začel razvijati založniški trg. Po letu 1991 se je vsako leto povečevalo število podjetij, katerih osnovna dejavnost je izdajanje knjig. Leta 2002 je pod dejavnost D (predelovalne dejavnosti), pod katero spada tudi izdajanje knjig, vključevalo 6381 podjetij, od tega je imelo 347, kot osnovno dejavnost registrirano založništvo. 88 podjetij pa je leta 2002 imelo kot svojo osnovno dejavnost registrirano izdajanje knjig. Od teh 88 podjetij sta bili le dve veliki podjetji po velikosti, 1 srednje podjetje in kar 85 malih podjetij. Iz tega lahko vidimo, da na slovenskem založniškem trgu delujejo večinoma manjše založbe, ki so sposobne zadovoljiti vse potrošnikove želje.

Slovenski založniški trg je prav zaradi velikega števila založb zelo stabilen in konkurenčen. Treba je poudariti, da je prav neverjetno, kako uspe na le dvemilijonskem trgu, uspešno delovati toliko založb. Eden od razlogov za »preživetje« tako velikega števila založb, so nedvomno relativne visoke cene knjig, v primerjavi s cenami v tujini, kar je posledica manjših naklad, ob tem, da so fiksni stroški enaki za majhno ali večjo naklado.

V Sloveniji je leta 1990 izšlo 1853 novih knjig. Ta številka se je potem vsako leto povečevala, do maksimuma v letu 2000, ko je izšlo 3917 novih knjig. V letu 2001 beležimo padec izdaje knjig, saj je bilo izdanih le 3598 knjig, od tega 2714 slovenskih del in 884 prevodov. Zanimiv je tudi podatek o številu izposojenih knjig v splošno izobraževalnih knjižnicah. Treba je povedati, da ima Slovenija enega izmed najboljših sistemov za izposajo knjig. Tako je bilo leta 1990 izposojenih 7.931.000 knjig, leta 2000 pa že kar 19.351.000 knjig. Iz omenjenega podatka lahko dobimo tudi enega izmed vzrokov, zakaj so naklade knjig v Sloveniji tako majhne, saj je očitno, da si slovenski potrošnik raje izposodi knjigo v knjižnici, kot pa jo kupi v knjigarni.

4. 4. 2. Konkurenca med obstoječimi ponudniki

Eden od pomembnih eksternih analiz, ki jih mora podjetje izvajati, je analiziranje konkurence. Stalno in natančno spremljanje konkurentov omogoča vpogled v določitev njihovega položaja, napovedovanje trendov in izrabo novih priložnosti. Poleg tega nam podatki iz analiz konkurence omogočajo zmanjšanje tveganja pri odločitvah, pri vodenju proizvodnih operacij, pri tržnih nastopih ter pri ohranitvi konkurenčnih prednosti. Za konkurenčno okolje je značilno, da se zaradi hitrih sprememb na trgu (cene, proizvodi, splošni pogoji, tehnologija, itd.) hitro menja. Tem spremembam so morajo posamezna podjetja prilagoditi, če želijo obdržati konkurenčno pozicijo. Ena podjetja se razvijajo in krepijo svojo konkurenčno pozicijo, druga pa slabijo.

Organizacija, ki želi v teh konkurenčnih razmerah oblikovati učinkovito poslovno strategijo, si mora najprej odgovoriti na dve vprašanji:

- kateri so dejavniki privlačnosti panoge, za katere ocenjujemo, da obstajajo možnosti za dolgoročno ekonomsko uspešnost,
- kakšen je relativen konkurenčni položaj organizacije v panogi glede na preostale udeležence trga.

Na slovenskem založniškem trgu trži svoje izdelke več kot 80 delujočih založniških podjetij, ki imajo letni promet nad 10.000.000,00 sit in še večje število manjših podjetij ter samozaložnikov. V letu 2002 je podjetje ICO med vsemi slovenskimi založniki po celotnem prihodku zasedalo 39. mesto

Na tem mestu je smiselno analizirati konkurenco za podjetje ICO za izdajanje maturitetnih priročnikov in skupno nastopanje in izdajanje ter trženje šolskih učbenikov in delovnih zvezkov z založbo Pikal. Analiziranje konkurentov pri izdajanju leposlovnih knjig je nesmiselno, ker podjetje ICO izda le malo leposlovnih knjig oziroma tiste leposlovne knjige, ki jih podjetje ICO izda, predstavljajo le majhen del v Sloveniji izdanih leposlovnih knjig. Na drugi strani pa ima podjetje ICO velik tržni delež pri izdajanju maturitetnih priročnikov in pomemben tržni delež, skupaj z založbo Pikal, pri izdajanju osnovnošolskih učbenikov. Ker se je podjetje ICO skupaj z založbo Pikal zavestno odločilo za izdajanje in trženje osnovnošolskih učbenikov le za pouk matematike in slovenskega jezika, bom konkurenco analiziral le za ta dva šolska predmeta.

Na slovenskem trgu izdajanja in trženja maturitetnih priročnikov predstavljajo pomembno vlogo: Gyrus d.o.o. Kresnice, Založba Rokus d.o.o. Ljubljana, Modrijan založba d.o.o. Ljubljana, Založba Zavoda RS za šolstvo ter moje podjetje ICO d.o.o. Mengeš.

Na drugi strani pa pri izdajanju šolskih učbenikov za pouk matematike in slovenskega jezika najdemo naslednje založnike: Modrijan d.o.o. Ljubljana, Založba Rokus d.o.o. Ljubljana, DZS d.d. Ljubljana, I2 d.o.o. Ljubljana, Jutro d.o.o. Ljubljana, MKZ d.d. Ljubljana in naše podjetje ICO oziroma Pikal d.o.o.

Kot vidimo obstaja veliko število konkurentov, ki smo sposobni ugoditi vsaki potrošnikovi želji. Prednosti in slabosti podjetij bom opredelil v nadaljevanju, že sedaj pa lahko rečem, da je za vsakega založnika pomembno, da si ustvari dobro ime pri potencialnih kupcih, kar v naši panogi pomeni, da izdaja dela znanih avtorjev (seveda je možno ime avtorja na dolgi rok ustvariti tudi podjetje samo), ter da se drži dogovorov, katere je podjetje dalo preden so določena dela izšla.

Za podjetje ICO velja, da se vedno drži obljub, ter da je v času, ko podjetje obstaja, ustvarilo nekaj zelo znanih imen pri izdaji maturitetnih priročnikov (Jesenovec, Lenardič, Pavliha), kar pomaga podjetju pri trženju vsako leto novih oziroma prenovljenih maturitetnih priročnikov.

Na drugi strani so v treh letih sodelovanja med podjetjem ICO in založbo Pikal slovenski učitelji spoznali (nekateri avtorji so že pred tem sodelovali z nekaterimi večjimi založbami) imena avtorjev (Hiti, Hernja, Vesenjaj), ki sedaj zagotavljajo kvaliteto in s tem tudi uspeh na trgu.

Tržni deleži posameznih založb so odvisni od posameznega projekta in jih prikazujem v Prilogi 1. Potrebno pa je opozoriti, da je izredno težko dobiti tržne deleže za posamezne projekte, saj založbe te podatke skrivajo kolikor je le mogoče. Sam sem do približnih tržnih deležev prišel preko podatkov o prodaji posameznih knjig preko največjih trgovcev (DZS d.d., MK – Trgovina d.d., Kopija – nova d.o.o.).

Tuje konkurence zaenkrat na tem trgu ni. Z vključitvijo v EU pa se pričakuje, da se bo kakšno podjetje odločilo za sodelovanje s kakšno tujo založbo, medtem ko samostojnega nastopa tujih založb na trgu izdaj šolskih učbenikov v bližnjem času ne pričakujem.

4. 4. 2. 1. Analiza tekmecev – program maturitetnih priročnikov

Pri analizi tekmecev malih podjetij, ki je tipično trženjsko usmerjena in za katero velja močna prisotnost konkurence, je možno natančno slediti smernicam modela sedmih vprašanj (Hrastelj, 1995, str. 46):

1. vprašanje: Kdo so naši tekmeči? Naši tekmeči so štiri slovenske založbe, vse ustanovljene po letu 1990. Največji med temi tekmeči je založba Rokus (začetek delovanja leta 1991), ki je ena izmed pionirjev pri izdajanju maturitetnih priročnikov. Ostali konkurenti smo na trg prišli kasneje, toda z drugačnimi pristopi na določenih področjih prekosili »mentorja«.

2. vprašanje: Katere smotre in cilje imajo naši tekmeči? Oprelil bom le cilje, ki so razvidni iz obnašanja na trgu in na osnovi neformalnih informacij. Vsako podjetje skuša pridobiti največji tržni delež v okviru svojega založniškega programa, izjema je le založba Zavoda RS za šolstvo, ki izdaja priročnike, ki so dopolnilno gradivo učiteljem in so za dijake neuporabni. Vsak konkurent skuša s kvaliteto, ceno in trženjem izriniti iz trga svojega konkurenta.

3. vprašanje: Kako pomembni so naši trgi za naše tekmece? Vsi konkurenti delujejo le na domačem trgu, izjema je le založba Rokus, ki svoje delovanje širi tudi preko mej Slovenije, toda le na način, da v Slovenijo prinaša že uveljavljene tuje izdelke. To pomeni, da je za naše tekmece slovenski trg življenjskega pomena.

4. vprašanje: Katere so močne in katere so šibke točke tekmecev? Močne točke založbe Rokus so, da gre med vsemi konkurenti za največjo založbo, ki sodeluje s številnimi priznanimi strokovnjaki, je kapitalsko močno, ima uveljavljene blagovne znamke, ima dober sistem trženja in ima dobre povezave na institucijah RS. Slabe točke založbe Rokus pa so, da je podjetje zaradi številnih afer pridobilo prizvok podjetja, ki vseh stvari ne naredi, kot je bilo

dogovorjeno, ter da so proti založbi Rokus na sodiščih po Sloveniji sprožene številne tožbe zaradi neplačevanja avtorskih pravic, ter drugih storitev. Močna točka podjetja Gyrus je, da ima podjetje za več let vnaprej kupljene avtorske pravice za številna slovenska in svetovna dela, slaba točka pa je, da je zaradi prevelike naložbe, podjetje padlo v velike likvidnostne težave in je zato izgubilo nekaj svojih stalnih strank. Močna točka založbe Modrijan in založbe Jutro je, da sta na trg maturitetnih priročnikov (vsaka na svoje področje) vstopile zelo kmalu in sta si s tem pridobili velik tržni delež. Slaba točka obeh podjetij pa je, da sta začeli trg maturitetnih priročnikov, po prvih uspehih, zapostavljati in sta se začeli posvečati drugim zadevam. Močna točka založbe Zavoda RS za šolstvo je, da izdaja zelo dobre priročnike, da ima dobro ime med učitelji (nenazadnje gre za ustanovo Ministrstva za Šolstvo), toda na drugi strani izdaja priročnike, ki s namenjeni le majhnemu deležu končnih kupcev.

5. vprašanje: Katere slabosti povzročajo ranljivost tekmecev? Glede na to, da imajo vsa podjetja podobno notranjo poslovno organiziranost ter da poslujejo v enakih tržnih pogojih, sem ranljivost tekmecev ugotovil na podlagi šibkih točk. Ranljivost založbe Rokus je, da ob izgubljenih tožbah izgubi številne avtorje in s tem številne uspešne projekte. Ranljivost založbe Modrijan in Jutro je v slabšem trženju od konkurence in slabem prilagajanju zahtevam trga. Ranljivost založbe Gyrus pa je v trenutni nelikvidnosti in s tem možnosti odhajanja številnih avtorjev.

6. vprašanje: Katere spremembe pričakujemo od tekmecev v prihodnosti? Pričakujemo lahko spremembe v trženju proizvodov, večje prilagajanje podjetij kupcem in spremembe v cenah in s tem tudi cenovne vojne med konkurenti.

7. vprašanje: Kakšen bo učinek strategij naših tekmecev na trg, panogo in našo strategijo? Pričakujemo lahko, da bodo tekmeči nastopili na trgu z znižanimi cenami, kar bi znalo znižati cene knjig za 10-20%, to pa bo vodilo, da bo nekaj tekmecev izstopilo iz panoge. Prav tako bodo morali nekateri tekmeči znižati kriterije pri izdaji novih izdaj in tem oklestiti stroške, saj tako bogatih knjig (ilustrativno, oblikovno) ne najdemo tudi v mnogo bolj razvitih državah Zahodne Evrope.

4. 4. 2. 2. Analiza tekmecev – program šolski učbeniki in delovni zvezki

Ker večina tekmecev, ki so konkurenti podjetja ICO, nastopa že na trgu maturitetnih priročnikov, bom v nadaljevanju naredil analizo samo še za tiste, ki so konkurenti podjetju ICO skupaj z založbo Pikal pri izdajanju šolskih učbenikov in delovnih zvezkov.

1. vprašanje: Kdo so naši tekmeči? Poleg že naštetih in obdelanih tekmecev v točki 4.3.3.1. nastopajo na trgu še založba I2, Mladinska knjiga založba in DZS. Ker se je založba I2 zaradi neuspeha že umaknila s trga izdajanja šolskih učbenikov za predmet matematike, je smiselno analizirati le največja tekmeča. Mladinska knjiga založba in DZS sta na trgu izdajanja šolskih učbenikov prisotni že od leta 1945 in sta imeli vse do časa razpada Jugoslavije prevladujoč

položaj. Ena od založb je imela monopol na enem predmetu, druga pa na drugem. Šele z osamosvojitvijo Slovenije in s pojavom novih založb (ena izmed prvih in najuspešnejših je bila založba Rokus) sta obe založbi začeli izgubljati monopolni položaj.

2. vprašanje: Katere smotre in cilje imajo naši tekmeči? Cilji naših tekmecev so razvidni iz obnašanja na trgu, kjer hočeta tudi Mladinska knjiga založba in DZS dobiti čim večji tržni delež pri posameznih projektih. Potrebno je vedeti, da je trg šolskih učbenikov izredno velik in zelo pomemben trg za velike založbe, kot sta Mladinska knjiga založba in DZS.

3. vprašanje: Kako pomembni so naši trgi za naše tekmece? Trg učbenikov v Sloveniji je ključnega pomena za obe založbi, saj lahko le z uspehom na tako velikem trgu, krijeta izdaje, ki ne prinašajo večjih dobičkov oziroma prinašajo izgubo.

4. vprašanje: Katere so močne in katere so šibke točke tekmecev? Močne točke obeh založb so, da imata dobro ime, predvsem med starejšimi učitelji, da sta sodelovali z številnimi strokovnjaki na številnih področjih, da imata dobre povezave na ravni RS (Zavod RS za šolstvo, Ministrstvo za šolstvo in šport, Ministrstvo za kulturo) in da sta kapitalsko zelo močni. Slabe točke obeh založb pa so, da je v obeh založbah zaposleno mnogo preveč starih ljudi (preobsežna komunikacija), ki so brez idej, ki še vedno hočejo delati po starih (socialističnih) postopkih, kar zmanjšuje fleksibilnost. Poleg tega obe založbi v zadnjih nekaj letih izgubljata pomembne avtorje, saj številne majhne založbe (Rokus, Modrijan, Jutro, Pikal), avtorjem ponudijo tudi do 3x več avtorskega honorarja.

5. vprašanje: Katere slabosti povzročajo ranljivost tekmecev? Ranljivost obeh največjih založb se kaže v neprilagodljivosti, saj imam občutek, da vodilni ljudje v obeh založbah še vedno mislijo, da so oni eni in edini na trgu in da le oni lahko naredijo neko stvar.

6. vprašanje: Katere spremembe pričakujemo od tekmecev v prihodnosti? Pričakujem, da bodo vodilni ljudje v obeh založbah ugotovili, da na takšen način ni več mogoče delati in da bodo začeli proces združevanja z manjšimi, bolj prodornimi založbami (potekajo že dogovori med DZS in založbo Rokus), ki jih lahko naučijo novega know-howa. Prav tako pa pričakujem, da bodo v obeh založbah zaposlili nove mlade ljudi, ki bodo z znanjem in idejami, preobrnil trend padanja tržnih deležev po posameznih projektih.

7. vprašanje: Kakšen bo učinek strategij naših tekmecev na trg, panogo in našo strategijo? Glede na to, da gre za največji slovenski založbi, je njun vpliv na trg izredno velik. Pričakujem, da se bo še povečal konkurenčni boj, toda le za nekaj naslednjih let (do popolne uvedbe devetletke, do leta šolskega leta 2008/09), ko bo na trgu ostalo nekaj založb s prepoznavnimi blagovnimi znamkami. Za podjetje ICO skupaj z založbo Pikal to pomeni, da bomo morali strategije prilagoditi tako, da se bomo maksimalno angažirali pri pripravi novih projektov (kvaliteta) in da bomo nove projekte čim bolje predstavili uporabnikom (učiteljem).

Strategijo širjenja tržišča pravzaprav uporabljajo vsi tekmeci, saj obstaja neprestana borba za iste in nove kupce na omejenem slovenskem tržišču, s tem pa se oblikuje tudi prepoznavnost izdelka pri kupcih. Kot sem omenil že prej, je prepoznavnost naših izdelkov zelo velika, prav tako pa imajo o naših izdelkih in načinu našega dela dobro mnenje tudi grosisti oziroma knjigarnarji.

4. 4. 4. Analiza porabnikov, kupcev

Pomen prilagajanja je v tem, da se mora obstoječa gospodarska struktura čim hitreje in učinkoviteje prilagajati novim in hitro se spreminjajočim konkurenčnim pogojem, ki vladajo tako na domačem kot tudi na svetovnem trgu, kot tudi novim tehnologijam, novim zahtevam trgov in novim okusom potrošnikov (Jaklič, 1994, str. 27).

Pri analizi kupcev je potrebno definirati, kdo so pravzaprav naši ciljni porabniki. Pri prodaji maturitetnih priročnikov so vsekakor naši ciljni porabniki dijaki, ki opravljajo maturo v tekočem šolskem letu in tudi mlajši dijaki, ki bodo maturo opravili čez leto ali dve. Čeprav je to naša ciljna skupina, pa je vseeno treba trženje teh izdelkov usmeriti tudi na učitelje, ki poučujejo predmete, za katere mi izdajamo priročnike. Namreč, učitelji dijakom, že na začetku leta, sami priporočijo določen priročnik, ki bo dijakom pomagal pri pripravi na maturitetne izpite in s tem naredijo najboljšo promocijo za določen priročnik. Na drugi strani je pri trženju šolskih učbenikov in delovnih zvezkov ključnega pomena, da prepričamo učitelje teh predmetov za uporabo določenih učbenikov, saj oni samostojno odločajo, kateri učbenik bodo uporabljali v naslednjem letu. Za prepričevanje učiteljev založbe na slovenskem založniškem trgu šolskih učbenikov uporabljajo različne prijeme. Od brezplačnih izvodov, brezplačnih seminarjev, predstavitev na šolah, do izdelave priročnikov za učitelje, ki učiteljem olajšajo uporabo določenega učbenika in zmanjšajo število ur za pripravo za pouk določenega predmeta.

Kupce lahko segmentiramo glede na demografsko, socioekonomsko, psihološko, geografsko in tehnološko segmentacijo. Naše podjetje se lahko na podlagi natančne segmentacije odloči, katere tržne segmente in katere kupce bomo oskrbovali še naprej in na katere se bomo še dodatno usmerili z namenom izoblikovanja konkurenčne prednosti pred ostalimi ponudniki na tržišču.

Podjetje ICO se bo osredotočilo:

- na panogo založništva, v okviru tega natančneje na izdajanje in trženje maturitetnih priročnikov in učbenikov za osnovne šole in občasno na izdajanje leposlovnih knjig,
- usmerili se bomo na področje celotne Slovenije,
- upoštevali bomo končne porabnike (maturitetni program, leposlovni program) in veliko naporov usmerili v predstavitev naših izdelkov (učbeniki za osnovno šolo, deloma maturitetni program) učiteljem, ki poučujejo predmete, katerih izdelke izdelujemo in tržimo,

- prodajne poti:
 - še naprej bomo sodelovali s približno 120 slovenskimi knjigarnami in papirnicami,
 - prodaja preko naše prodajne mreže (6 zastopnikov, ki delajo za našo in tudi kakšno drugo založbo),
 - dostava preko pošte oziroma pooblaščenega podjetja,
 - lastna dostava do kupca.

4. 4. 5. Analiza in moč dobaviteljev

V panogi, kot je založništvo je potrebno na dobavitelje gledati iz drugačnega vidika. Na eni strani gre za »dobavitelje«, ki »dobavljajo« svoje znanje (avtorji knjig, ilustratorji, recenzenti, lektorji, strokovni sodelavci), na drugi strani pa obstajajo dobavitelji, ki izvršujejo naša naročila (oblikovalska studija, tiskarji).

Prva skupina »dobaviteljev« je za naše podjetje in tudi za ostala podjetja v panogi ključnega pomena. Dobri avtorji, ilustratorji, recenzenti, lektorji in ostali strokovni sodelavci zagotavljajo dobre izdelke. Potrošniki na trgu (učitelji) se namreč močno zapomnijo ime avtorja določenega dela. V primeru, da je delo dobro, bodo isti potrošniki zaupali avtorju tudi pri pripravi novega projekta in se bodo v naslednjih letih lažje odločili za nakup novega izdelka. Prav tako pa potrošniki lažje zaupajo izdelku založbe, ki je v prejšnjih letih izdajala kvalitetna dela, saj se potrošniki zavedajo, da si založba, ki izdaja kvalitetna dela, ne želi pokvariti svojega dobrega imena z izdajo slabega dela.

Za podjetje ICO skupaj z založbo Pikal lahko rečem, da se močno zavedamo pomembnosti dobrih sodelavcev in zato svojo strategijo gradi na znanih avtorjih oziroma deluje tako, da nove avtorje uvaja v nove projekte tako, da sodelujejo z vsaj enim že prej priznanim in dobrim avtorjem. Prav tako izbiramo najboljše možne ostale sodelavce, saj je naš cilj pripraviti najbolj kvalitetna dela v Sloveniji. Pogajalska moč te vrste »dobaviteljev« je odvisna od samega začetka, ko nekdo pristopi k posameznemu projektu. Potrebno pa je vedeti, da imajo vsi sodelavci z nami podpisane dolgoročne pogodbe in v veliki večini tudi konkurenčne klavzule.

Druga skupina dobaviteljev so dobavitelji, ki opravljajo storitve po našem naročilu. Podjetje ICO skupaj z založbo Pikal sodeluje z zelo dobrimi oblikovalskimi studiji (Studio Signum d.o.o., Beton-Vrbinc d.o.o.), ki že poznajo naše potrebe in želje. Vsa izdana dela v zadnjih petih letih tiskamo v eni boljših tiskarn v Sloveniji (Euroadria d.o.o.), ki nam zaradi dolgoročnega sodelovanja nudi najboljše pogoje. Ker velja podjetje ICO skupaj z založbo Pikal za zelo dobrega plačnika, dosegamo pri vseh zunanjih dobaviteljih dolge plačilne roke in dosegamo največje možne rabate. Pogajalska moč te vrste dobaviteljev ni velika, saj obstajaja veliko konkurenčnih podjetij, ki bi želeli sodelovati z nami.

Podjetje ICO išče možnost sodelovanja s tiskarno na Slovaškem, saj so cene tiska (zaradi nizkih osebnih dohodkov in nižjih cen materiala – predvsem papirja) v primerjavi z cenami v Sloveniji za 30% nižje. Problem takšnega sodelovanja je, da so roki izdelave mnogo daljši (skupaj s prevozom do 30 dni več) in da je potrebno celotno naklado knjig v naprej plačati, hkrati pa plačati tudi vstopni DDV.

4. 4. 6. Nevarnost substitutov

Ko govorimo, o trgu šolskih učbenikov, je zelo težko najti substitut. Namreč vsak učenik mora skoz strokovno potrjevanje na Zavodu RS za šolstvo, ki oceni ali določen učbenik ali delovni zvezek vsebuje vse elemente, ki jih zahteva učni načrt. V primeru, da učbenik ali delovni zvezek ne dosega vseh zastavljenih ciljev, ga Zavod RS za šolstvo lahko potrdi le kot učno sredstvo, ki pa ga pri pouku določenega predmeta učenci ne smejo uporabljati samostojno. Lahko pa Zavod RS za šolstvo določeno delo tudi zavrne in zahteva od založbe, da avtorji popravijo določene napake ali pa da avtorji določene zadeve prilagodijo učnemu programu.

Nevarnost substitutov je malce večja pri trgu maturitetnih priročnikov, saj določene šole, ki dijaki pripravljajo na maturitetne izpite, same izdajajo določene brošure. Toda na splošno je nevarnost substitutov na založniškem trgu moč iskati v proizvodih, ki so na trgu in ki bodo prišli na trg, je pa vsekakor res, da se bodo novi proizvodi ne bodo močno razlikovali od tisti, ki so že na trgu.

4. 4. 7. Ovire za vstop v panogo

Vstop v panogo za izdajanje šolskih učbenikov bo sčasoma vse težji, saj sedanji proizvodi zadovoljujejo vse potrebe na trgu. Razmere na trgu se bodo do šolskega leta 2008/09, do končne uvedbe devetletke, umirile do te mere, da bodo posamezne založbe imele svoje programe in bo z novimi programi sila težko prodreti. Poleg tega je potrebno povedati, da se učitelji na tem trgu odločijo za nek učbenik in delovni zvezek in po tem učbeniku in delovnem zvezku predavajo vrsto let. Učitelj mora namreč pred vsako šolsko uro pouka pripraviti pripravo za to uro in to je seveda narejeno mnogo hitreje, če učitelj pozna delo že iz prejšnjega leta oziroma mnogo počasneje, če učitelj iz leta v leto menja učbenike in delovne zvezke, po katerih poučuje. Zanimariti ne smemo niti dejstva, da v 80% slovenskih šolah uspešno delujejo učbeniški skladi, v katerih si učenci ob začetku šolskega leta izposodijo učbenike in jih vrnejo ob koncu šolskega leta. Ministrstvo za šolstvo, kot financer tega programa, zahteva, da učbenike šole uporabijo vsaj v treh šolskih letih, kar pomeni, da so učitelji na nek način, vsaj za tri leta »prisiljeni« delati po učbenikih, za katere se odločijo. Treba pa je še enkrat poudariti, da gre za nadzorovan trg, saj Zavod RS za šolstvo določa kriterije za izdajo določenega učbenika oziroma delovnega zvezka.

Na drugi strani je vstop v panogo za izdajanje maturitetnih priročnikov in tudi za izdajanje leposlovnih knjig mnogo lažji, saj gre za trg, kjer lahko vsak izdaja, kar želi, trg pa odloča o uspešnosti. Prednosti obstoječih podjetij so, da imamo znane blagovne znamke, da imamo dostop do distribucijskih kanalov, da imamo znanje za pripravo in trženje izdelkov, da imamo izgrajen ugled in ime podjetja, ter nenazadnje, da imamo pri uspešnih projektih možnost ekonomije obsega.

4. 4. 8. Rezultati kvalitativnega ocenjevanja konkurenčnega položaja podjetja v panogi

S privlačnostjo panoge ugotavljamo tudi dejansko stanje na trgu, predvidevamo razvoj dogodkov v prihodnosti ter analiziramo priložnosti, nevarnosti, ki se pojavljajo na trgu (glej Tabelo 7). Trendi v splošnem okolju imajo različen vpliv na posamezne panoge in navadno kažejo priložnosti za razvoj izdelkov in trgov, določanja cen, stroškov, investiranja ter ponujajo okvire za podjetniške napovedi in planske kalkulacije.

Tabela 7: Ocena privlačnosti panoge po petih določljivkah

DEJAVNIKI	DANES			JUTRI		
	Nizka	Srednja	Visoka	Nizka	Srednja	Visoka
težavnost vstopa v panogo		X			X	
pogajalska moč dobaviteljev	X			X		
pogajalska moč kupcev	X				X	
nevarnost nastopa substitutov		X			X	
rivalstvo med konkurenti			X			X
SKUPNA OCENA		X			X	

Vir: Lastne ocene in ocene direktorjev ostalih založb

Privlačnost katerekoli panoge je odvisna od silnic v Tabeli 7, od same organizacije, njenih notranjih in zunanjih prednosti pa je odvisen njen konkurenčni položaj. Tukaj sta pomembna opazovanje okolja in določitev tistih dejavnikov, ki so ključni za pridobivanje prednosti pred konkurenti v panogi. Te spremenljivke vplivajo na cene, stroške in privlačnost investiranja, s tem pa na uspešnost podjetij v panogi.

V konkretnem primeru lahko ugotovimo, da v založniški panogi obstaja srednja težavnost vstopa v panogo, da imajo podjetja v panogi veliko pogajalsko moč pri dobaviteljih, da je pogajalska moč kupcev majhna, da obstaja srednja nevarnost nastopa substitutov, ter da obstaja visoko rivalstvo med konkurenti. V prihodnosti lahko pričakujemo predvsem, da se bo povečala pogajalska moč kupcev.

5. POSKUS RAZVIJANJA POSLOVNE STRATEGIJE NA OSNOVI KONCEPTA GENERIČNE POSLOVNE STRATEGIJE

Pri oblikovanju strategije bom upošteval ugotovitve iz analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, tržnih informacij v segmentu grosistične in detajlistične potrošnje ter teoretične koncepte iz literature o strateškem managementu. To bodo torej oporne točke, iz katere bodo izhajale strategije. Glede na strateške planske cilje se pričakuje, da bo podjetje povečevalo prodajo in povečevalo tudi tržni delež. Postavljena bo poslovna strategija, s katero bo dosežena konkurenčna prednost v primerjavi s tekmeci, ki delujejo na področjih, ki sem jih obdelal v prejšnjih poglavjih. Iz tega izhajajo tri generične podstrategije, ki bodo teoretična podlaga pri iskanju empiričnih strategij:

- strategija vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategija diferenciacije proizvodov
- strategija grajenja tržnih niš.

V nadaljevanju bom poskusil razviti vse tri možne podstrategije za podjetje ICO. Porter priporoča, naj se pri izbiri strategije podjetje opredeli za eno od možnih izrecnih strategij, sicer ni ta enota ne »tič ne miš« (stuck in the middle) (Pučko, 1994, str. 420).

Pri razvijanju strategij bom v okviru izdajanja šolskih učbenikov in delovnih zvezkov napisal ukrepe, ki jih bosta izvajali tako ICO, kot založba Pikal, saj sem že v predhodnih analizah pokazal, da se delo obeh podjetij, marsikje prepleta in podjetji na nek način (v okviru izdelavnega procesa) že tvorita eno podjetje.

5. 1. Strategija stroškovne učinkovitosti

Strategija stroškovne učinkovitosti temelji na predpostavkah o sposobnosti doseganja konkurenčne prednosti pred konkurenti z nizkimi stroški ter posledično z nižjimi cenami svojih izdelkov povečati tržni delež. Z vidika odjemalca pomeni, da ponudnik v očeh odjemalca doseže enako vrednost izdelka z manj uporabljenega materiala, dela, kapitala itd (stroškov).

5. 1. 1. Tržna podstruktura

V okviru tržne podstrukture mora podjetje povečati tržni delež in doseči močnejšo rast na trgu, naravnati sistem distribucije na velik obseg. Politika cen mora biti agresivna, sredstva za ekonomsko propagando pa morajo biti na začetku velika, nato pa kontinuirano pojemajoča.

V okviru izdajanja in trženja maturitetnih priročnikov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Razviti mrežo trženja maturitetnih priročnikov na način, da se tržijo po srednjih šolah po posameznih razredih (npr. v vsakem razredu poiskati dijaka, mu predstaviti maturitetne priročnike, mu obljubiti provizijo v višini 10% prodajne cene priročnikov in ta dijak kasneje priročnike predstavi sošolcem. Zaradi »halo efekta« se pričakuje dober odziv, saj je znano, da če nekaj kupi 10 dijakov, bo v naslednjem hipu v razredu to stvar kupil praktično cel razred.).
- Še naprej sodelovati s približno 120 knjigarnami, hkrati pa poiskati nove prodajne poti (fotokopirnice pri šolah).
- Honorarno zaposliti potnika, ki knjigarnarje redno obiskuje in jih obvešča in jim predstavlja vse novitete, ki jih damo na trg.
- Propagando usmeriti direktno na dijake, oglaševanje v revijah, ki jih prebirajo dijaki (npr. Maturantska revija), še naprej skrbeti za oglaševanje naših priročnikov v ostalih priročnikih, natisniti letake in ponuditi dijakom popust na naročene priročnike, če priročnike naročijo preko nas.
- Še naprej težiti k temu, da se čim več proda preko naše spletne trgovine (www.enki.si) in ob koncu šolskega leta poskrbeti za akcijsko prodajo (npr. nižje cene, nagrade sponzorjev). Oglaševanje in prodaja naših priročnikov tudi preko drugih spletnih trgovin (www.maturant.com).
- Znižati cene priročnikov, tako da so nižje od konkurence in oblikovati ceno pod ceno, ki jo plača dijak, če priročnik fotokopira.

V okviru izdajanja in trženja šolskih učbenikov in delovnih zvezkov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Povečati napore pri predstavitvi posameznih del in sicer na način predstavitev na mentorskih šolah. Mentorske šole združujejo od 6 do 12 šol in jih je v Sloveniji 45 za posamezen predmet. Ker izdajamo učbenike in delovne zvezke za drugo (4., 5., in 6. razred) in tretjo triado (7., 8., in 9. razred) devetletke, to pomeni, za posamezen predmet 90 predstavitev. Če bo le možno, bodo na predstavitvah sodelovali avtorji, kjer pa to ne bo možno, pa študentje oz. naši prodajalci, ki pa jih moramo na predstavitve ustrezno pripraviti. Kjer imamo dobre odnose z vodji študijskih skupin, bomo predstavitve naših izdelkov poskušali vključiti v program samega dela na študijski skupini.
- Še naprej sodelovati s približno 120 knjigarnami, poiskati pa še nove knjigarne, predvsem v manjših knjigarnah.
- Povečati napore za prodajo direktno na šole oz. vzpostaviti sistem direktnega fakturiranja (npr. izdelati informacijski sistem za fakturiranje naročil posameznih učencev) in tako prodati čim več brez posrednikov.
- Znižati cene izdelkov, tako da so nižje od cen konkurentov.
- Propagande dejavnosti usmeriti na učitelje posameznih predmetov, jim ves čas predstavljati novosti (študijske skupine), še naprej izdajati kataloge z vsemi potrebnimi podatki (datum izida, cena, tehnični podatki, avtorji, recenzenti, rok potrditve).

5. 1. 2. Tehnološka podstruktura

V okviru tehnološke podstrukture bi moralo podjetje doseči veliko standardizacijo in unifikacijo izdelkov, doseči učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatizacije, doseči varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom in doseči čim nižje stroške zalog.

V okviru obeh programov, torej izdajanja maturitetnih priročnikov in izdajanja šolskih učbenikov in delovnih zvezkov, mora podjetje ICO zagotoviti, da se zunanji delavci (oblikovalci, tiskarji) držijo rokov in da naredijo kvalitetne izdelke. Podjetje ICO mora podpisati pogodbe o dolgoročnem sodelovanju in v njih doseči, da storitve, ki jih za podjetje opravljajo zunanji dobavitelji, proizvajajo z najmanjšo možno maržo, preučiti pa je treba tudi možnost, da podjetje ICO za tiskarja samo nabavi surovine (predvsem papir) in tudi s tem poskuša doseči čim nižjo lastno ceno izdelka.

Pri izdelavi maturitetnih priročnikov je težnja, da je izdelek dovolj dober, da zdrži eno šolsko leto, saj ob upoštevanju dejstva, da priročnik razpade, lahko v naslednjem letu prodamo več priročnikov. Zaradi specifičnosti posla je zelo težko zagotoviti najnižje stroške zalog, saj se majhne naklade ne izplačajo. Zato mora podjetje ICO zagotoviti optimalno višino zalog, glede na program, ki ga trži. V okviru tiska mora podjetje bolj natančno preučiti možnosti tiska na zahtevo (»print on demand«), s katerim bi bilo možno znižati stroške zalog in tudi znižati stroške neprodanega blaga.

5. 1. 3. Raziskovalno-razvojna podstruktura

V okviru raziskovalno-razvojne podstrukture mora podjetje ICO poskrbeti za raziskovanje, ki bo usmerjeno ozko na proizvod in zato zelo poceni. Podjetje ICO mora težiti k temu, da se naredi izdelke, ki zadovoljujejo osnovne standarde, da se spoštujejo predpisi (učni načrt) Zavoda RS za šolstvo. Takšni učbeniki bodo manj obsežni, zato bo njihova izdelava poceni in bo možno znižati avtorske honorarje, kar pomeni, da bo podjetje lahko znižalo tudi prodajne cene končnih izdelkov.

Podjetje ICO bo skupaj z založbo Pikal začelo izdajati učbenike in delovne zvezke tudi za druge predmete v devetletni osnovni šoli oz. bo poskušalo (tako, kot v preteklosti) izkoristiti napake ostalih založb, ki ne plačujejo avtorskih honorarjev, in tako pridobiti avtorske pravice za izdajanje učbenikov in delovnih zvezkov, ki so že uveljavljeni na trgu.

5. 1. 4. Finančna podstruktura

V okviru finančne podstrukture si mora podjetje zagotoviti finančne vire za večje potrebe po kapitalu in doseči dolge dobe pri vračanju v zvezi z večjimi investicijami. Glede na to, da nas nov maturitetni priročnik stane od 1, 5 mio sit do 3 mio sit, in da nas nov učbeniški komplet

za devetletno osnovno šolo stane od 3 mio sit do 15 mio sit, moramo preučiti možnosti financiranja s pomočjo dolgoročnih kreditov, saj tako majhni podjetji, kot sta ICO in Pikal, težko nosita sami tako finančno breme. Prav tako je potrebno znižati višino rabatov, ki jih dajemo knjigarnam pri prodaji vseh izdelkov (predvsem pri manjših knjigarnah, ki nimajo velike pogajalske moči) oz. vsaj ohraniti sedanje rabate (težnje večjih knjigarnarjev so po mnogo višjih rabatih). V okviru prodaje šolskih učbenikov in delovnih zvezkov mora podjetje ICO še naprej skrbeti, da so vsa naročila (predvsem slabših podjetij) plačana vnaprej, po predračunu, saj si le na tak način lahko zagotovimo sredstva pravočasno in tudi nimamo dodatnih težav pri izterjavi dolgov.

5. 1. 5. Organizacijska podstruktura

V okviru organizacijske podstrukture mora podjetje narediti učinkovit sistem kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah, ter zagotoviti resnični informacijski sistem. Za kontrolo stroškov bo moralo podjetje ICO vzpostaviti učinkovit sistem poslovne informatike, tako po stroškovnih nosilcih (lastna cena izdelkov), kot tudi po stroškovnih mestih (uprava). Postaviti bo moralo realnejše ključne za delitev stalnih stroškov po stroškovnih nosilcih. Poslovno informacijski sistem mora dajati kakovostne in resnične informacije za sprejemanje odločitev. Stroške uprave je možno zmanjšati s pomočjo pogodbenih podizvajalcev, »outsourcing« (čiščenje, dostava, prehrana, vzdrževanje, izgradnja varnostnega sistema itd.). Zunanje izvajanje omogoča podjetju, da nadaljuje z izvajanjem dejavnosti, v katerih je najboljše, hkrati pa najame ostala podjetja za uporabljanje dejavnosti, za katere so le-ta sposobnejša in jih lahko boljše opravijo (Šink, 1999, str. 15). Odpraviti je treba vse nepotrebne fiksne stroške, tako v absolutni višini, kot v realnem deležu v strukturi lastne cene proizvodov.

5. 2. Strategija diferenciacije

Diferenciacija izdelka ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Obstajata dva temeljna načina, kako povečati diferenciacijo. Podjetje lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih diskretnih aktivnosti ali pa spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Podjetje, ki gre v diferenciacijo, mora poiskati načine, ki mu bodo navrgli presežek izkupička nad stroški diferenciacije. Nosilec diferenciacije poskuša sicer ohraniti približno enakost stroškov v primerjavi s svojimi konkurenti, s tem da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo. Ker so ovire za vstop konkurentov praviloma visoke, obstaja nizka poslovna nevarnost, še posebej pa to velja za tržne segmente, kjer je nizka cenovna elastičnost povpraševanja, saj je ponavadi lojalnost porabnikov do določenih ponudnikov zelo velika.

5. 2. 1. Tržna podstruktura

V okviru tržne podstrukture mora podjetje doseči visoko učinkovitost prodajno-političnih instrumentov, narediti dober dizajn izdelkov in uvajati dolgo tradicijo izdelkov. V okviru strategije diferenciacije je za podjetje dobro, da kupci o izdelkih dobijo pozitivno podobo o kakovosti izdelka, ter da ima podjetje dobro servisno službo.

V okviru izdajanja in trženja maturitetnih priročnikov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Še naprej vršiti prodajo na način, ki je že uveljavljen (približno 120 knjigarn, telefon, internet), hkrati pa povečati učinkovitost naših zastopnikov. Ciljna skupina trženjske politike bodo vsi dijaki, predvsem pa tisti, ki bodo v tekočem šolskem letu opravljali maturo.
- Predstaviti dijakom maturitetne priročnike na način, da gre za priročnike z najdaljšo tradicijo, da priročnike vsako leto uporablja več kot 50% vseh maturantov, da so avtorji priročnikov strokovnjaki na svojih področjih, tudi zunanji maturitetni ocenjevalci.
- V propagandnem gradivu bodo priročnike z nekaj stavki predstavili bivši dijaki, ki so uspešno opravili maturo in ki so priročnike uporabljali. Stroške za promocijo bomo povečali, oglaševali bomo v revijah, ki jih prebirajo dijaki (npr. Maturantska revija).
- Predvsem za maturitetne priročnike na CD-ju nuditi čim hitrejšo pomoč dijakom, če CD-ja ne morejo zagnati.
- Še naprej paziti na dizajn izdelkov, da so priročniki pregledni in da je naslovnica čimbolj moderna, takšna, da izstopa že v sami knjigarni. Vsako leto narediti nove naslovnice.
- Predstaviti strankam, da naši izdelki nudijo več in pokazati strankam, zakaj so naši priročniki 10% dražji od konkurenčnih priročnikov.

V okviru izdajanja in trženja šolskih učbenikov in delovnih zvezkov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Še naprej vršiti prodajo na način, ki je že uveljavljen (približno 120 knjigarn, telefon, internet), hkrati pa povečati učinkovitost naših zastopnikov. Povečali bomo stroške za posredno promocijo izdelkov (brezplačni izvodi, seminarji, manjša darila). Ciljna skupina trženjske politike bodo učitelji določenih predmetov, predvsem mlajši učitelji, ki so navajeni delati po učbenikih in delovnih zvezkih, ki jih ponujamo (nesmiselno je prevelike napore trženja usmeriti na učitelje, ki imajo nekaj let do upokojitve, saj bodo ti učitelji do upokojitve še naprej uporabljali učbenike in delovne zvezke, po katerih poučujejo že vrsto let).
- Predstaviti učiteljem učbenike in delovne zvezke, pokazati, zakaj so boljši od izdelkov konkurence, pokazati tudi, zakaj so dražji od izdelkov konkurence, poudariti prednosti kakovostnega izdelka, ter predstaviti izdelke na način, da so jih napisali avtorji iz prakse, ki se zavedajo kaj, koliko, kako, zakaj... poteka pedagoško delo in pouk. Na splošno predstaviti izdelke, da so avtorji ustvarjali izdelek, da učitelju olajšajo pripravo na pouk in pouk določenega predmeta.

- Poskrbeti za prepoznaven dizajn izdelkov in skrbeti, da se naslovnice ne spreminjajo večkrat.
- Nuditi šolam vso pomoč pri naročanju učbenikov, od podatkov, ki jih potrebujejo, da jih posredujejo Ministrstvu RS za šolstvo in šport, do hitre dostave. Mentorjem študijskih skupin nuditi pomoč pri pripravi seminarjev, učiteljem določenih predmetov pa poučevanje olajšati na način, da še naprej izdajamo priročnike za učitelje, s katerimi učiteljem olajšamo pripravo na pouk (namesto, da se učitelj za vsako uro posebej pripravlja več kot eno uro, lahko v naših priročnikih določene stvari le prebere, odkljuka in tako pripravo, ki je že napisana, opravi v le nekaj minutah).
- O vseh izdelkih ustvariti pozitivno podobo, na način, da so to izdelki, ki ustrezajo učnemu načrtu, da so strokovni, lepo oblikovani in nudijo več od konkurenčnih.

5. 2. 2. Tehnološka podstruktura

V okviru tehnološke podstrukture mora podjetje zagotoviti najvišjo kakovost izdelkov, ter strmeti k nadpovprečni tehnološki ravni.

V okviru izdajanja in trženja maturitetnih priročnikov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Pred izdajo določenega maturitetnega priročnika bo priročnik pregledal strokovni sodelavec, ki bo vršil kontrolo nad strokovnimi podatki, prav tako bodo vse priročnike še naprej lektorirali.
- Vsi priročniki bodo aktualni, torej bomo vsako leto vedno znova tiskali nove, z novimi maturitetnimi temami (s temami, ki jih bo za določeno šolsko leto izbralo Ministrstvo RS za šolstvo in šport). Vsi priročniki bodo izšli najkasneje do 1. 9. tekočega leta, kar se je že v preteklosti pokazalo, kot dobra poteza, saj smo na ta način prehiteli vso konkurenco vsaj za 30 do 60 dni.

V okviru izdajanja in trženja šolskih učbenikov in delovnih zvezkov bo podjetje ICO začelo izvajati naslednje ukrepe:

- Podjetje ICO skupaj z založbo Pikal si bo prizadevalo, da bodo avtorji še naprej delali najboljše možne učbenike in delovne zvezke. Tako bomo še vedno skrbeli, da bomo v delovne zvezke vključevali naloge za vse učence, tudi za minimalne standarde in zahtevnejše standarde (konkurenca je vključila v delovne zvezke le minimalne zahteve po učnem načrtu). Učiteljem bo tako dana možnost izbire nalog oz. izbira vrstnega reda obravnavane snovi. Še naprej bomo delali učbenike in delovne zvezke, ki vključujejo dovolj nalog, tako učiteljem ne bo potrebno razmišljati doma o dodatnih nalogah. V delovne zvezke bomo še naprej uvajali nivojske naloge (novi učni načrt predvideva nivojski način dela vsako četrto šolsko uro) in naloge za preverjanje znanja. Naloge bodo v večini primerov zasnovane problemsko (problemski pouk). Skrbeli bomo za izdajanje priročnikov za učitelje, z letno in dnevnimi pripravami. V primerjavi s stroški kupca ustvarjamo kupčevo vrednost predvsem v kvaliteti in obsegu.

- Ilustratorji in oblikovalci bodo še naprej skrbeli, da bo podoba učbenikov in delovnih zvezkov še naprej pestra, zanimiva, prijazna, tako da bodo učenci predmet, ki se ga učijo, lahko vzljubili in da bodo učenci z veseljem reševali naloge.

5. 2. 3. Raziskovalno-razvojna podstruktura

V okviru strategije diferenciacije mora podjetje na področju raziskovalno-razvojne podstrukture poskrbeti za intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov, ter inovacijsko usmerjenost.

Podjetje ICO si bo prizadevalo, da bomo skupaj z avtorji poskrbeli za nove izdelke, ki bodo nadpovprečno dobri in bomo s tem poskušali izkoristiti vse potencialne avtorjev ter drugih strokovnih sodelavcev. Pri razvijanju osnovnošolskih učbenikov in delovnih zvezkov bomo pogledali, kakšni so in kako se razvijajo takšni izdelki v državah EU. Osnovno vodilo podjetja ICO in založbe Pikal bo izdaja učbenikov in delovnih zvezkov za predmete v devetletni osnovni šoli, kasneje pa tudi priprava učnih sredstev za pouk v srednji šoli.

5. 2. 4. Organizacijska podstruktura

Strategija diferenciacije zahteva od podjetja visoko stopnjo sposobnosti in znanja. Zato so visoko usposobljeni in izobraženi ljudje, ki so večji svetovnih nalog, ključno sredstvo za izvajanje te strategije (Bowman, 1994, str. 95). Fleksibilnost in decentralizirano odločanje je pomembna značilnost podjetij, ki izvajajo strategijo diferenciacije (Bowman, 1994, str. 96).

V organizacijski shemi podjetja bo prišlo do sprememb, predvsem v komercialnem oddelku, ki se bo kadrovsko okrepil: Poskušali bomo vzpostaviti marketinško funkcijo, ki se bo izvajala deloma doma, deloma preko zunanjih izvajalcev, hkrati pa bomo morali izboljšati tudi poslovno informatiko. Podjetji ICO in Pikal se bosta zaradi tega dolgoročno združili in s tem postali močnejši.

5. 3. Strategija osredotočanja na tržne praznine

Strategija osredotočanja na tržne praznine je posebna generična strategija, ki pomeni osredotočanje na ozek krog kupcev, segmentov s posebnimi zahtevami. Podjetje se seznani s potrebami teh segmentov in se odloči, bodisi za vodstvo v stroškovni učinkovitosti, bodisi za obliko diferenciacije znotraj ciljnega segmenta (Kotler, 1996, str. 84). Podjetje, ki bo imelo najnižje stroške in se bo odločilo za stroškovno učinkovitost, bo stroškovno učinkovito. Podjetje, ki mu bo najbolje uspelo izpeljati strategijo, bo ustvarilo največji dobiček. Strategija, ki zadovoljuje tržne praznine na temelju nizkih stroškov in z diferenciranjem proizvodov istočasno, je zelo uspešna, če jih uresničujejo manjša podjetja.

Osnovni cilj je vzdrževanje visokega zadovoljstva kupcev. Praviloma so trgi s temi kupci cenovno neelastični (majhna sprememba povpraševanja ob majhni ceni), kar omogoča doseganje višjih prodajnih cen in so ovire za vstop velike. Posebna konkurenčna sposobnost podjetja lahko omogoči, da podjetje dela in ponuja diferenciran proizvod. Nizki fiksni stroški lahko vodijo v stroškovne učinkovitosti in ekonomije obsega, kar pa lahko omogoči inovacije v zvezi z diferenciacijo proizvodov. Stroškovna učinkovitost ima največje učinke v sami proizvodnji izdelka. Ključni elementi za uspeh strategije osredotočanja na tržne praznine so: avtomatizirana tehnologija, ki zahteva strokovna znanja kadra in enkratne visoke stroške nakupa strojev ter zagotovitev visoke kvalitete proizvoda, visoka prilagodljivost v izvajanju naročil, inovacijska usmerjenost, oblikovanje pozitivne podobe na trgu s pomočjo agresivnega trženja, visoka odzivnost prodajno-političnih instrumentov, dober dizajn in dolgoletna tradicija, učinkovite postprodajne storitve, organizacijsko strukturo, ki je prilagojena na visoko in hitro odzivnost trga ter prilagodljiv informacijski sistem.

Za podjetje ICO strategija osredotočanja na tržne praznine v okviru osredinjjanja na stroške ne pride v poštev. Podjetje ICO deluje na celotnem slovenskem trgu in tekmuje s konkurenti v drugih elementih. Takšno strategijo lahko izvajajo manjša, predvsem proizvodna podjetja, katerih proizvodi zahtevajo visoke specifične transportne stroške. Podjetja, ki izvajajo takšno strategijo, ne vlagajo v nove proizvode in se bojijo vsakega povečevanja stroškov, kar pa ni načrt podjetja ICO, ki že ustvarja nove proizvode in bo z ustvarjanjem novih proizvodov nadaljevalo tudi v prihodnosti.

Na drugi strani pa podjetje ICO lahko nastopi v okviru strategije zadovoljevanja tržne praznine na temelju diferenciranega proizvoda. V okviru te strategije bo podjetje ICO začelo zadovoljevati potrebe sorazmerno ozkega kroga odjemalcev, ki jih večji konkurenti v panogi niso pripravljeni tako dobro zadovoljevati. Podjetje ICO skupaj z založbo Pikal lahko svoje učbenike in delovne zvezke za osnovno šolo prilagodi za učence s posebnimi zahtevami in za učence, ki se izobražujejo v dvojezičnih šolah (madžarska in italijanska manjšina). Ker bi podjetje ICO na tem trgu postalo monopolist, bi lahko podjetje dosegalo višje prodajne cene. V okviru te strategije bo podjetje, zaradi izboljševanja dosežkov podjetja in konkurenčne sposobnosti, moralo dodatno izobraziti zaposlene, spodbujati inovacije in se predvsem prilagoditi, da se bo čim hitreje podjetje prilagajalo spremembam v okolju. To zahteva usklajeno delovanje podjetja, kot tudi spoštovanje kulturnih, etičnih, moralnih in tradicionalnih vrednot družbe.

V okviru te strategije pa bi podjetje ICO v sodelovanju z avtorji in naročniki izdalo leposlovno knjigo, ki jo naročnik lahko da poslovnim partnerjem v darilo. V preteklosti je podjetje ICO izdalo tri leposlovne knjige, katere so na prijeten način (povest, priročnik, zapiski) obravnavale lokalne teme in katere večji del naklade je odkupila lokalna občina oz. krajevna skupnost. Takšna knjiga je najlepše in najbolj izvirno darilo za poslovne partnerje določene občine, krajevne skupnosti in tudi podjetja

5. 4. Izbor strategije

Pri izbiri poslovnih strategij, s katerimi bo naše podjetje uravnavalo poslovno področje k želenemu cilju, je pomembno upoštevati, da je panoga, v kateri deluje podjetje ICO strateškega pomena za podjetje. Podjetje deluje v pogojih trde konkurence na trgu, poleg tega pa je pomembno, da so aktivnosti podjetja zaokrožena celota reprodukcijskega procesa, od nastajanja proizvoda do trženja. Cilj je iskanje in uresničevanje pogojev za konkurenčni uspeh in zagotavljanje dinamike, ki bo podjetju omogočila, da se hitro odzove na spremembe na trgih. Iz Tabele 8 je razvidno, da se podjetje intenzivno usmerja v rast, s poudarkom na spreminjanju ključnih podstruktur (novi izdelki, tehnološka opremljenost) s pomočjo strategije diferenciacije in stroškovne učinkovitosti. Vidimo, da prevladuje strategija diferenciacije, takoj za njo pa stroškovna strategija. Ob primerjavi in analizi treh generičnih strategij sem prišel do spoznanja, da je za podjetje ICO najboljša strategija diferenciacije, saj podjetje ICO na nek način to strategijo izvaja že nekaj časa, saj od same ustanovitve podjetja naprej podjetje ICO izdeluje izdelke višje kakovosti in skrbi za ugled podjetja samega in ugled izdelkov in se podjetje ne zadovoljuje z osnovnimi izdelki, kakršne izdelujejo konkurenti. Zaradi višje kakovostnih izdelkov pa podjetje ICO ne more ponuditi izdelkov po ceni, kakršna je pri izdelkih konkurenčnih podjetij, temveč po nekaj odstotni višji ceni. Kljub prednosti ene strategije pred drugo je še vedno pomembna kombinacija obeh strategij, ki zagotavlja optimalno izkoriščenost položaja in produkcije na trgu. Glede na situacijo podjetja v določenem trenutku lahko prevlada stroškovna strategija, sledi pa ji strategija diferenciacije. Strategija osredotočanja na tržne praznine za podjetje ICO ne pride v poštev, saj podjetje deluje na celotnem slovenskem trgu in bi bila takšna strategija korak nazaj pri nadaljnjem razvoju podjetja, prav tako pa je veliko vprašanje pri končnem rezultatu v primeru izvajanja te strategije.

Tabela 8: Ocenjevanje generičnih strategij

	STROŠKOVNA	DIFERENCIACIJA	TRŽNA VRZEL
notranja konsistentnost	XXX	XXX	X
relativna uspešnost	XX	XXX	X
konkurenčne prednosti	XX	XXX	X
skladnost s planskimi cilji	XX	XXX	X
omejitev novih problemov	X	XX	XX
skladnost s sposobnosti podjetja	XX	XXX	X
fleksibilnost	XX	X	X
družbeni stroški, koristi	X	XX	XX
ustvarjanje dobrega imena	X	XXX	XX
SKUPAJ	XX	XXX	X

Opomba: X – slaba učinkovitost, XX – dobra učinkovitost, XXX – zelo dobra učinkovitost

6. SKLEP

Namen naloge je bil oblikovati in postaviti temeljno poslovno generično strategijo podjetja ICO, zlasti v smislu razvoja novih in kvalitetnejših proizvodov od konkurence v založniškem poslu v Sloveniji.

Bodoči – pričakovan uspeh poslovanja namreč zagotavlja obstoj in nadaljnji razvoj podjetja in je usodno odvisen od tega, kakšne dolgoročne cilje in poslovne strategije bo podjetje oblikovalo v strateškem planu daljšega časovnega obdobja. Posebnost današnjega trenutka gospodarskih organizacij je tudi novo nastali družbeno-ekonomski sistem, ki vključuje poleg političnih še ekonomske spremembe. Preživela bodo le tista podjetja, ki se bodo sposobna prilagoditi tržnim pogojem gospodarjenja, kar pomeni, da bodo razvijala predvsem konkurenčne prednosti, iskala nove trge, nove prodajno-proizvodne programe in novo tehnologijo. Vendar se za vsako podjetje prične zgodba o uspehu že z analiziranjem in oblikovanjem poslovnih strategij podjetja, ki predstavlja osnovo za postavljanje dolgoročnih ciljev podjetja. Željeno, ciljno usmerjeno podjetje pa narekuje, da podjetje izbere načine (razvojne poti), s katerimi bo le te cilje lahko doseglo.

Na slovenskem založniškem trgu je podjetje ICO eno izmed manjših. Podjetje ICO dosega dobre poslovne rezultate pri samostojnem nastopanju na trgu pri izdajanju maturitetnih priročnikov, saj nekatere maturitetne priročnike uporablja kar 60% vseh maturantov. Podjetje ICO na leto izda tudi od dve do tri leposlovna dela in s tem ne predstavlja pomembne vloge na slovenskem trgu v okviru izdajanja leposlovnih knjig. Projekti leposlovnih knjig so za podjetje ICO drugotnega pomena in tudi ne prinašajo večjih dobičkov. Poleg tega je podjetje ICO s povezavo z založbo Pikal leta 2000 posredno vstopilo tudi na založniški trg pri izdajanju in trženju osnovnošolskih učbenikov in delovnih zvezkov. Podjetje ICO za založbo Pikal trži in distribuira učbenike in delovne zvezke. V marsikaterem delu, tudi že v pripravi učbenikov in delovnih zvezkov, pa se dela obeh založb prepletata, kar dolgoročno verjetno vodi v nastanek enega skupnega podjetja oz. oblikovanje ene prepoznavne blagovne znamke. Glavni cilj za podjetje ICO v naslednjih nekaj letih je v povezavi s trženjem in pripravo čim večjega števila kvalitetnih učbenikov in delovnih zvezkov za devetletno osnovno šolo.

Glavni konkurenti založbe ICO skupaj z založbo Pikal bodo tudi v prihodnosti verjetno isti kot danes. To so Založba Rokus d.o.o., Modrijan d.o.o., DZS d.d., MKZ d.d., Jutro d.o.o. in Gyrus d.o.o. Vsa podjetja imajo svoje prednosti, hkrati pa tudi slabosti, ki jih lahko izkoristi podjetje ICO d.o.o.

Strategija delovanja v stroškovni učinkovitosti in strategija diferenciacije sta po mojem mnenju najbolj uspešni strategiji za podjetje ICO. Pri poslovanju bomo sledili strategiji diferenciacije, ki pa je uspešna samo, če je podjetje istočasno tudi stroškovno učinkovito. Pogoji za strategijo diferenciacije je uvajanje novih proizvodov v poslovni program, s katerim namerava podjetje osvojiti nove trge. Podjetje ICO se bo skupaj z založbo Pikal še naprej

prizadevalo proizvajati izdelke največje kvalitete in s tem tudi pridobiti konkurenčno prednost. To pomeni, da bomo še naprej sodelovali z vrhunskimi strokovnjaki, predvsem pa z ljudmi, ki si želijo delati v uspešnem timu in hočejo tudi sami dati pečat v slovenskem izobraževanju. Podjetje ICO bo tržni delež povečalo z iskanjem novih kupcev, kar pomeni, da bomo napore v oglaševanju usmerili v predstavitve novih šolskih učbenikov in delovnih zvezkov učiteljem, kateri se nato odločajo, katera učna sredstva bodo uporabljali v naslednjem šolskem letu. Še naprej bomo sodelovali z mrežo 120 knjigarn po Sloveniji, skušali pa bomo poiskati tudi nove prodajne poti. Izziv v naslednjih letih nam predstavlja sistem množičnega pobiranja naročil, kar pomeni, da bi vsakemu učencu lahko sami dostavili in tudi zafakturirali naročeno blago.

Strategija grajenja tržnih vrzeli temelji na osredotočanju dejavnosti podjetja na kar najboljšo zadovoljitev potreb določene skupine potrošnikov, regionalnega trga ali ozke skupine potrošnikov. Ta strategija za podjetje ni najbolj primerna, saj se je potrebno zavedati, da je 2 milijonski slovenski trg že tako majhen, da je pravzaprav nemogoče uspešno tržiti še manjše izdaje knjig, kot jih izdajamo sedaj. V prihodnosti se podjetje lahko usmeri na pripravo naročenih posameznih projektov (leposlovna knjiga, ki jo lahko določena občina, da kot darilo poslovnemu partnerju), ki pa morajo biti finančno pokriti že vnaprej.

Kupna moč je slabša iz leta v leto, visoka je tudi stopnja brezposelnosti. Pri tem je pomembno, da poznamo življenjski cikel izdelkov in življenjski standard na trgu. Vsi ti gospodarski preobrati, ki so posledica uvajanja tržnega gospodarstva, vodijo v kočljiv položaj. Izkušnje, lastna blagovna znamka, know-how, načini poslovanja, dobra organizacija in predvsem trženje bo potrebno uskladiti z novimi razmerami na trgu, na katerih vse hujša konkurenca zahteva tako ravnanje. Temu se bo podjetje prilagodilo s stroškovno strategijo, ki bo omogočala nastop in večjo prilagodljivost sicer vse večjim zahtevam kupcev z oceno in kvaliteto proizvoda. Podjetje ICO bo v okviru tega skušalo izkoristiti eno glavnih svojih prednosti – nizke stroške uprave.

Čeprav sem v nalogi razvil vse tri generične strategije in tudi izbral strategijo diferenciacije, kot najprimernejšo, pa vseeno mislim (zaradi izkušenj iz preteklosti), da bo nadaljnji razvoj podjetja ICO odvisen od številnih trenutno neznanih dejavnikov ter, da se bo strategija razvoja podjetja ICO temu močno prilagajala.

7. LITERATURA

1. Aaker A. David: Developing business strategies. Canada, 1998. 321 str.
2. Belak Janko: Podjetniško planiranje kot orodje managementa, Management in razvoj. MER Evrocenter Gubno, 1998. 507 str.
3. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
4. Goli Drago: Oblikovanje, ocenjevanje in ustvarjanje strategije. Organizacija in kadri, Kranj, 2727 (1994), 5, str. 447-466
5. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
6. Jaklič Marko: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994. 190 str.
7. Kavčič Bogdan, Deškovič Darko: Strategija in uspešnost. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 117 str.
8. Kotler Philip: Marketing management, Trženjsko upravljanje. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 832 str.
9. Porter M. E.: Competitive advantage. New York: The free press, 1980. 396 str.
10. Pučko Danijel: Informacije za vodenje politike podjetja. Organizacija in kadri, Ljubljana, 27 (1994), 5, str. 420, 440-442.
11. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 393 str
12. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
13. Svetličič Marjan: Globalizacija: možnosti in priložnosti slovenskega gospodarstva. Teorija in praksa, Ljubljana, 35 (1998), 6, str. 1015-1027.
14. Šink Darja: Pomen zunanjega izvajanja dejavnosti za uspešno poslovanje podjetja. Ljubljana, 32 (1999), 1, str. 15.
15. Wheelen Thomas, Hunger J. David: Strategic management and business policy 5th ed. Addison-Wesley (Mass.), 1995. 1217 str.

8. VIRI

1. Interna gradiva podjetja ICO.
2. Podatki o poslovanju v letu 2002 Združenja za tisk in medije, Ljubljana, 2003.
3. Pogovori z direktorji različnih slovenskih založb v okviru Združenja za tisk in medije.

PRILOGE

Priloga 1: Približni tržni deleži posameznih založb na posameznih projektih za program maturitetnih priročnikov

Projekt/Založba	ICO	Gyrus	Jutro	Rokus	Zavod RS	Modrijan
Književnost na maturi	60%	/	/	30%	10%	/
Zgodovina na maturi	30%	40%	/	30%	/	/
Poklicna matura - Književnost	40%	/	/	/	20%	40%
Matematika na maturi	10%	40%	50%	/	/	/
Angleščina na maturi	20%	10%	/	/	/	70%

Legenda:

/ - založba ne nastopa na tem trgu

Vir: Podatki so izračunani na podlagi podatkov o prodaji posameznih knjig preko večjih trgovcev (DZS d.d., MK – Trgovina d.d., Kopija – nova d.o.o.).

Priloga 2: Približni tržni deleži posameznih založb na posameznih projektih za program šolskih učbenikov in delovnih zvezkov

Projekt/Založba	ICO	DZS	MKZ	Rokus	I2	Modrijan	Jutro
Matematika – devetletka							
4. razred – učbenik	50%	/	/	/	15%	35%	/
4. razred – delovni zvezek	40%	20%	/	/	10%	30%	/
5. razred – učbenik	50%	20%	/	/	/	30%	/
5. razred – delovni zvezek	50%	30%	/	/	/	20%	/
7. razred – učbenik	10%	20%	/	40%	/	30%	/
7. razred – delovni zvezek	10%	20%	/	40%	/	30%	/
Slovenščina – devetletka							
7. razred – učbenik	/	20%	15%	65%	/	/	/
7. razred – delovni zvezek	5%	20%	15%	60%	/	/	/
Slovenščina – osemletka							
5. razred – učbenik	/	/	60%	/	/	/	40%
5. razred – delovni zvezek	20%	/	50%	/	/	/	30%
7. razred – učbenik	/	/	40%	60%	/	/	/
7. razred – delovni zvezek	30%	/	30%	40%	/	/	/
8. razred – učbenik	/	/	40%	60%	/	/	/
8. razred – delovni zvezek	30%	/	30%	40%	/	/	/
Matematika – osemletka							
4. razred – učbenik	/	100%	/	/	/	/	/
4. razred – delovni zvezek	55%	25%	/	/	/	/	20%

Legenda:

/ - založba ne nastopa na tem trgu

Vir: Podatki so izračunani na podlagi podatkov o prodaji posameznih knjig preko večjih trgovcev (DZS d.d., MK – Trgovina d.d., Kopija – nova d.o.o.).