

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PORTFELJSKA ANALIZA LOKALNE MEDIJSKE HIŠE V
SLOVENIJI**

Ljubljana, 26. avgust 2018

UROŠ ŠTRUC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Uroš Štruc, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Portfeljska analiza lokalne medijske hiše v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatom

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 21. 8. 2018

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PORTFELJSKA ANALIZA	1
1.1 Prednosti in slabosti portfeljske analize	2
1.2 Strateška poslovna enota, strateško poslovno področje, krivulja izkušenj	3
1.3 Portfeljski modeli	5
1.3.1 BCG matrika.....	5
1.3.2 Portfeljski koncept General Electrica – McKinseyeva matrika.....	6
1.3.3 Matrika usmerjanja politike ali DPM-matrika.....	7
1.3.4 Hoferjeva portfeljska matrika.....	8
1.3.5 Druge portfeljske matrike.....	9
2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA.....	9
2.1 Analiza poslovanja	10
2.1.1 Dejavnost J 58.140	10
2.1.2 Analiza poslovanja izbranega podjetja	11
2.2 Predstavitev strateških poslovnih enot	13
2.2.1 Časopis	14
2.2.2 Radio.....	14
2.2.3 Spletni portal	14
2.3 Predstavitev slovenskega medijskega prostora	14
2.4 Kratka eksterna in interna analiza	15
2.5 Poslanstvo, vizija, strateški cilji.....	16
3 PORTFELJSKA ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA	17
4 PREDLOGI.....	19
SKLEP	19
LITERATURA IN VIRI	20

KAZALO TABEL

Tabela 1: Poslovanje izbranega podjetja za obdobje 2013–2017.....	12
Tabela 2: Podatki za BCG matriko.....	18

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipična krivulja izkušenj.....	4
Slika 2: BCG matrika	5
Slika 3: Portfeljski koncept General Electrica	7
Slika 4: DPM matrika.....	8
Slika 5: Hoferjeva portfeljska matrika	9
Slika 6: Čisti prihodki od prodaje	11
Slika 7: Dodana vrednost na zaposlenega	13
Slika 8: BCG matrika portfelja izbranega podjetja	18

UVOD

Priča smo velikim spremembam in napredku informacijskih tehnologij in prav to močno vpliva na uspešnost poslovanja medijskih hiš v Sloveniji in v svetu. Podjetja, ki spremembam sledijo, so dovolj fleksibilna, da se pravočasno prilagajajo ali celo narekujejo nove trende, so tista, ki so in bodo uspešna.

Če izbrano podjetje – lokalna medijska hiša v Sloveniji – sledi temu razvoju, bom s portfeljsko analizo poskušal ugotoviti v tej zaključni strokovni nalogi. Skušal bom odgovoriti na vprašanje, če so strateška poslovna področja, ki jih ima v portfelju izbrano podjetje, dovolj uspešna za uspešno poslovanje in ali je portfelj izbranega podjetja sestavljen tako, da zagotavlja dobre možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost.

Namen moje analize je torej ponuditi izbranemu podjetju relevantne informacije o tem, v katera strateška poslovna področja je primerno več investirati, v katera pa se investiranje niti na kratek, niti na daljši rok ne izplača, ali pa se jih izplača celo opustiti.

Pri treh strateških poslovnih področjih, ki jih ima v portfelju izbrano podjetje, gre za različne produkte, vendar je osnovni cilj vseh treh zelo podoben. Cilj je prodati čim več oglasnega prostora in k sledenju pritegniti čim večjo populacijo sledilcev različnih demografskih lastnosti z lokalnega območja, ki ga izbrano podjetje pokriva. Vendar se lastnosti in preference sledilcev zaradi razvoja informacijskih tehnologij, pa tudi potrebe podjetij, ki v medijih oglašujejo, hitro spreminjajo. Nujno je, da se podjetje ves čas prilagaja okolju ter da dokazuje pravico za obstoj. To velja tudi za medije, tako nacionalne kot lokalne, na kar kaže dejstvo, da so v preteklosti nekatere medijske hiše zašle v težave ali celo propadle.

Pri analizi sem uporabil primarne vire podatkov, intervjuje s pristojnimi osebami v izbranem podjetju ter največjem konkurentu, pa tudi sekundarne vire, na primer statistične in druge podatke, pridobljene na javnih spletnih straneh ter interne vire podjetja.

Vsebina zaključne strokovne naloge je obravnavana v štirih poglavjih. V prvem poglavju sem teoretično opredelil portfeljsko analizo in na kratko predstavil portfeljske modele. V drugem poglavju sem predstavil izbrano podjetje, analiziral njegovo poslovanje, predstavil strateške poslovne enote, slovenski medijski prostor. Pripravil sem kratko eksterno in interno analizo ter opredelil poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Tretje poglavje zajema portfeljsko analizo, zaključno strokovno nalogo pa sem zaključil s predlogi in sklepom.

1 PORTFELJSKA ANALIZA

Portfeljska analiza kot pristop k ocenjevanju podjetja v razvitih tržnih gospodarstvih je nastala zaradi povečane gospodarske nestabilnosti v okolju. Začetki segajo več kot pol stoletja v preteklost. Portfeljska analiza zahteva, da opazujemo položaje različnih poslovnih področij znotraj okvira dejavnosti podjetja ter tako ocenjujemo njegovo izpostavljenost

različnim tveganjem. Poudarek je na oceni celovite strateške uravnoveženosti portfelja poslovnih področij podjetja v smislu, kako naj alociramo resurse in od kod ti prihajajo. Premik od inkrementalnega sloga obravnavanja vsakega poslovnega področja znotraj podjetja k celovitemu portfeljskemu pristopu je temeljna značilnost spremembe v metodološkem pristopu k celovitemu ocenjevanju gospodarske celice (Pučko, 2008, str. 62).

Portfeljsko analizo so začeli razvijati po zaslugi dveh svetovalnih hiš, Boston Consulting Ltd. in McKinsey Consulting Ltd. Je dosti ožja od celovitega ocenjevanja prednosti in slabosti podjetja ter njegovih poslovnih možnosti in nevarnosti. Zdi se, da je njena prednost v tem, da v analizi usmerja našo pozornost na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve podjetja, ne pa posameznega poslovnega področja (Pučko, 2008, str. 62).

Portfeljska analiza je eno od orodij strateškega managementa. Njena popularnost je sicer nekoliko upadla. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja je portfeljsko analizo uporabljala več kot polovica največjih korporacij v Združenih državah Amerike. Ocenjuje se, da 27 odstotkov od 500 največjih ameriških korporacij še vedno uporablja portfeljsko analizo (Wheelen & Hunger, 2012, str. 270). Portfeljska analiza se uporablja predvsem za razvijanje celovite strategije diverzificiranih podjetij. Najvišji management podjetja postavi v vlogo notranjega bankirja, ki strateške poslovne enote obravnava kot naložbe, od katerih se pričakuje dobičke (Wheelen & Hunger, 2012, str. 270). Študija McKinsey & Company study of the performance je za 200 največjih korporacij v Združenih državah Amerike ugotovila, da so podjetja, ki so aktivno upravljala svoje poslovne portfelje s prevzemi in odprodajo, ustvarile znatno večjo vrednost delnic od tistih družb, ki so pasivno upravljale poslovne portfelje (Dranikoff, Koller & Schneider, 2002, str. 74–83). Glede na vse večje število strateških povezav v današnjih korporacijah pa se portfeljska analiza uporablja tudi za oceno doprinosa teh povezav.

Portfeljska analiza mora poiskati odgovor na to, v kakšnem ravnotežju je portfelj strateških poslovnih področij (Johnson & Scholes, 1999, str. 186). Sestavljen mora biti tako, da bodo možnosti za dolgoročno poslovno uspešnost dobre. Ker ima diverzificirano podjetje v poslovnem programu različne skupine proizvodov, navadno vse skupine na trgu niso enako uspešne, povsem enako aktualne in donosne. Ene morda sodijo med rastoče panoge, druge med panoge, ki so v stagnaciji in na poti h koncu življenjske poti. Za podjetje zato ni dobro, da ima v portfelju le produkte enega tipa, bolje je imeti produktne skupine, ki so v različnih fazah življenjskega cikla. Zato je ključna ideja produktne portfeljske analize, da se ne odločamo izolirano glede na posamezno strateško poslovno področje, temveč z vidika razvoja celotnega portfelja podjetja (Pučko, 2008, str. 63).

1.1 Prednosti in slabosti portfeljske analize

Portfeljska analiza se pogosto uporablja pri oblikovanju strategije, ker ponuja določene prednosti, kot so spodbujanje vrhnjega managementa, da posamezno oceni vsako poslovno

področje ter določi cilje in dodeli sredstva. Spodbuja uporabo zunanjih podatkov, ki dopolnjujejo presojo uprave. Postavlja vprašanja o razpoložljivosti denarnih tokov pri širjenju in rasti. Njena grafična predstavitev omogoča lažje razumevanje in komunikacijo (Wheelen & Hunger, 2012, str. 275). Vendar pa ima portfeljska analiza nekaj resnih omejitev, ki so povzročile, da so nekatera podjetja zmanjšala uporabo tega pristopa. Analiza je najbolj uporabna predvsem v velikih, nujno diverzificiranih podjetjih, v srednjih in manjših pa le, če je njihov poslovni program razčlenjen na sorazmerno neodvisne skupine proizvodov ali storitev. Portfeljska analiza včasih temelji na predpostavkah, ki niso nujno realne. Tudi krivulja izkušenj ni vedno realna in se ne pojavlja v vseh panogah. Slabost je, da se nekatere analize (vsaj BCG matrika) osredotočajo na denarni tok, merjenja v portfeljskih matrikah pa so večinoma subjektivna. Prav tako je težko konkretno opredeliti strateške poslovne enote in njihove trge, večinoma pa se analizira sedanje stanje oziroma preteklost. Uporaba standardnih strategij je lahko nepraktična, zato je možno zamuditi priložnosti. Portfeljska analiza zagotavlja iluzijo znanstvene strogosti, a temelji tudi na subjektivnih sodbah. Prav tako ni vedno jasno, kaj naredi industrijo privlačno in ali je proizvod dejansko v zelenem življenjskem ciklu. Možne pa so tudi izgube zaradi neustrezne uporabe in razumevanja rezultatov portfeljske analize (Wheelen & Hunger, 2012, str. 275).

1.2 Strateška poslovna enota, strateško poslovno področje, krivulja izkušenj

Trije temeljni pojmi portfeljske analize so strateška poslovna enota, strateško poslovno področje in krivulja izkušenj.

Strateška poslovna enota je organizacijsko izoblikovana enota podjetja, ki je sorazmerno samostojna in je investicijski center z lastnim managementom, kar normalno zahteva samostojno enoto v smislu proizvodjanja, prodaje, raziskovanja in razvijanja ter drugih poslovnih funkcij (Pučko, 2008, str. 63).

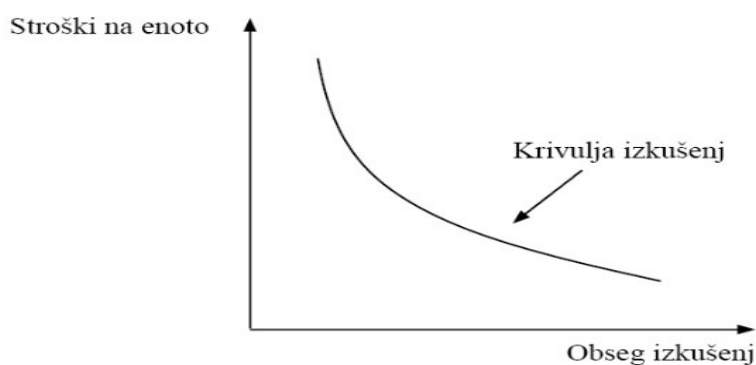
Strateško poslovno področje razumemo kot vsako (široko) skupino proizvodov ali storitev v okviru poslovnega programa podjetja, ki ima vrsto značilnosti. Gre za njeno visoko stopnjo neodvisne poslovne dejavnosti v odnosu na druge v podjetju. Strateško poslovno področje tvorijo tisti proizvodi ali storitve v podjetju, ki so si podobni, a imajo kot celota svoje (drugačne) konkurente, svoje odjemalce in prodajne poti ter druge prodajne pogoje, svoje zahteve glede proizvodnje, razvijanja, nabave in drugo. Strateško poslovno področje v podjetju tvorijo tisti proizvodi ali storitve, ki so si po naravi podobni, ki potrebujejo enaka sredstva za proizvodnjo in prodajne poti in so pod vplivom podobnih ekonomskih in konkurenčnih pogojev (Pučko, 2008, str. 63). Proizvodi v enem strateškem poslovnem področju ne vplivajo na uspeh v drugem poslovnem področju. Za določitev mej strateških poslovnih področij uporabimo vsaj štiri merila. Proizvode je potrebno razporediti v skupine ali enote, kjer so cene proizvodov medsebojno odvisne, konkurenti podobni, če so podobne njihove skupine odjemalcev in če je mogoče skupaj črpati izkušnje razvojno-raziskovalnega dela, trženja, nabave, proizvodnje (Pučko, 2008, str. 63). Kljub temu, da je teoretična

opredelitev strateškega poslovnega področja jasna, pa je v praksi opredelitev področij težko izvesti.

Pomen, ki ga ima razčlenitev podjetja na strateške poslovne enote, je v tem, da si poleg same portfeljske analize omogočimo postavljanje planskih ciljev za takšne poslovne enote. Cilji podjetja kot celote normalno ne vsebujejo operativnih informacij, medtem ko cilji strateških poslovnih področij, še posebej, če so ta izoblikovana kot organizacijske enote, vsebujejo bogate operativne informacije. Ve se, katera skupina proizvodov ali storitev v podjetju naj bi dosegla postavljen cilj, zato je tudi kontrola uresničitve postavljenih ciljev lažja (Pučko, 2008, str. 65).

Krivulja izkušenj je empirična zakonitost, ki izhaja iz predpostavke, da strateške poslovne enote s kopičenjem izkušenj pri svoji dejavnosti, uspevajo zniževati relativne stroške. Tipična krivulja izkušenj, ki je prikazana na sliki 1 pokaže, da enote z več izkušnjami iz dejavnosti, v katerih delujejo, svoje stroške na enoto proizvoda bolj znižajo in pridobijo stroškovno prednost pred enotami oz. podjetji z manj izkušnjami. Tako dosežejo pomembno konkurenčno prednost. Obseg kopičenja izkušenj je možno neposredno povezati s povečevanjem tržnega deleža strateške poslovne enote. Višji delež prinaša enoti nižje relativne stroške v primerjavi s konkurenti, ki imajo nižji tržni delež. Večje organizacije tako kopičijo izkušnje hitreje, kot njihovi manjši konkurenti, s čimer pridobivajo velike stroškovne prednosti (Pučko, 2008, str. 65). Do teh učinkov ne prihaja avtomatično, management mora vzpostaviti ustrezno delovanje v podjetju, da bi takšne učinke dosegli. Prisotnost učinkov krivulje izkušenj je bila odkrita v mnogih panogah, znanih po visoki stopnji rasti ter na področjih kontinuiranega procesa proizvodnje, področjih z visoko dodano vrednostjo ter v kapitalno intenzivnih panogah (Pučko, 2008, str. 66). Preučevanje veljavnosti krivulje izkušenj je raziskovalce privedlo do ugotovitev, da vsaka podvojitev izkušenj stroške zmanjša za določen stalen delež, celo med 20 in 30 odstotkov. Glavni vzroki za nastanek krivulje izkušenj so v učenju, specializaciji, naložbah ter v padajočih celotnih stroških (Deimler & Stern, 2006, str. 15).

Slika 1: Tipična krivulja izkušenj



Vir: Pučko (2008).

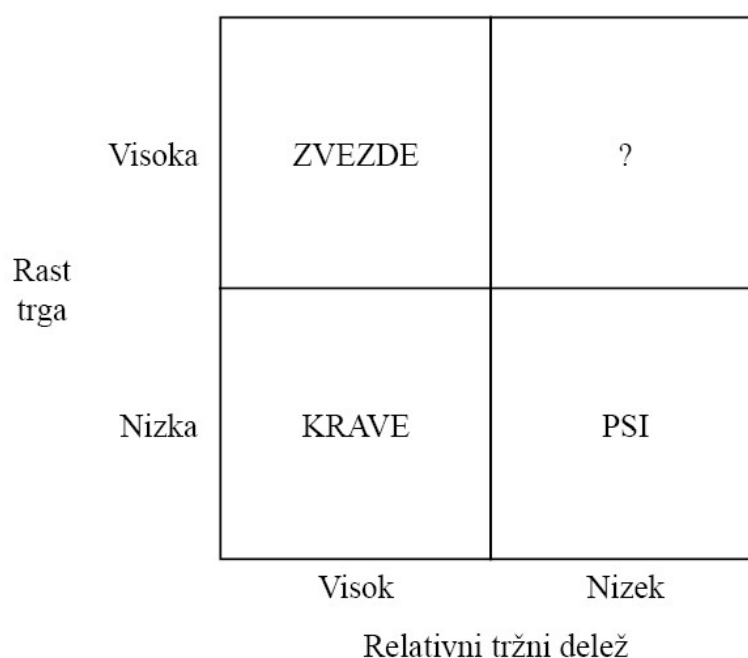
1.3 Portfeljski modeli

Prvi portfeljski model je razvilo svetovalno podjetje Boston Consulting Group. Sledili so mnogi drugi modeli, med njimi portfeljski koncept General Electrica, DPM matrika ali matrika usmerjanja politike, Hoferjeva portfeljska matrika. Vsak novi model je skušal odpraviti pomanjkljivosti ostalih.

1.3.1 BCG matrika

BCG matrika je poimenovana po svetovalnem podjetju Boston Consulting Group, ki je to matriko razvilo v 60-ih letih prejšnjega stoletja. Kot prikazuje slika 2, so strateške poslovne enote v matriko postavljene glede na tržni delež, ki ga na trgu zavzemajo, ter glede na rast trga, na katerem nastopajo. Zato so ta model poimenovali tudi matrika rast – tržni delež (Pučko, 2008, str. 67).

Slika 2: BCG matrika



Vir: Pučko (2008).

Relativni tržni delež predstavlja merilo relativnega konkurenčnega položaja neke strateške poslovne enote. Relativni konkurenčni položaj je razdeljen v skladu z logaritemsko skalo, s tem bodo strateške poslovne enote v matriki bolj razpršene. Rast trga v matriki merimo s povprečno stopnjo rasti trga, izračunano iz več zaporednih letnih stopenj (Pučko, 2008, str. 67).

V matriki smo tako dobili štiri polja, poimenovana krave, psi, vprašaji in zvezde, kot je to prikazano na sliki 2. Vse strateške poslovne skupine izdelkov, ki sodijo glede na obe merili v polje krav, imajo sorazmerno nizke stroške, saj imajo visok tržni delež in zato dajejo visoke

dobičke. Ker je njihov trg stagnanten ali le počasi raste, ne zahtevajo velikih naložb, ki bi jih sicer potrebovali, da bi obdržali tržni delež. Zato te strateške polovne enote prinašajo veliko presežkov denarnih sredstev in so osnova, na katerih diverzificirano podjetje počiva (Pučko, 2008, str. 67). Strateške poslovne enote v polju zvezde potrebujejo veliko naložb, če podjetje noče, da se mu tržni delež zmanjša. Potrebno je hitro večanje zmogljivosti, saj hitro raste obseg tržnega povpraševanja. Stopnje pokritja ne smejo biti posebej visoko, saj bi v nasprotnem primeru spodbujali vstop na trg novim konkurentom. Za potrebe velike investicije moramo dobivati denar od strateških poslovnih enot v območju t. i. krav. Psi imajo majhen tržni delež in prinašajo malo dobička, hkrati pa delujejo na trgih, kjer ni dovolj prostora za povečanje tržnega deleža, ki bi omogočil zniževanje lastne cene. Finančnih presežkov ni pričakovati in podjetje jih želi izločiti iz svojega poslovnega programa. Z vidika generiranja finančnih sredstev imajo vprašaji najslabše značilnosti. Njihov trg hitro raste, potrebujejo visoka investicijska sredstva. Ker je njihov tržni delež nizek, generirajo malo denarnih sredstev. Presežke iz krav je potrebno vlagati v vprašaje, saj bi sicer lahko hitro prešle v polje psov. Zato obstajata le dve možnosti. Ali veliko vlagati v vprašaje, da postanejo zvezde, ali pa jih postopno ukiniti. Boniteta celovitega položaja diverzificiranega podjetja je tako dovolj očitno odvisna od uravnoteženosti portfelja njegovih poslovnih področij. Podjetje je uravnoteženo takrat, ko poslovna področja, ki spadajo v polje krav, ki dajejo denar, prinašajo dovolj za potrebe nadaljnje naložbe v tista poslovna področja zvezd in vprašajev, ki so sicer obetavna, a zahtevajo več vlaganj, kot pa dajejo denarnih donosov. Podjetje z neuravnoteženim portfeljem poslovnih področij ima večino poslovnih področij v poljih psov in vprašajev. Takšno podjetje običajno investira v vprašaje, vendar ima na voljo premalo sredstev, zato relativno vse bolj zaostaja za konkurenti, zaradi česar bodo vse njegove strateške poslovne enote zašle v polje psov, podjetju pa grozi stečaj (Čater, 2016).

1.3.2 Portfeljski koncept General Electrica – McKinseyeva matrika

V portfeljskem konceptu General Electrica je poudarek na potencialni rentabilnosti in ne na denarnem toku. Kot prikazuje slika 3 na eno os matrike nanašajo privlačnost panoge, na drugo pa konkurenčno sposobnost oz. potenciano rentabilnost podjetja. Zagovorniki portfeljskega koncepta General Electrica zagovarjajo tezo, da naj bi ta matrika dajala precej bogatejše vpogled v vprašanje, kako podjetje uspeva kombinirati svoje prednosti s tržnimi priložnostmi.

Slika 3: Portfeljski koncept General Electrica

		Tržna privlačnost				
		Visoka	Srednja	Nizka		
Konkurenčni položaj	Visok	1	1	2	+2	
	Srednji	1	2	3	+1	
	Nizek	2	3	3	0	
		+2	+1	0	-1	-2

Legenda: 1. investiraj - rasti
 2. selektivno investiraj
 3. 'žanji' - dezinvestiraj

Vir: Pučko (2008).

Po tem konceptu je konkurenčni položaj odvisen od donosnosti, stopnje rasti trga, podobe proizvodov ali storitev, kakovosti managementa in drugih dejavnikov. Merjenja opiramo na skalo, ki zajema od -2 do +2 točki. Na tej osnovi določamo mesto izbrane strateške poslovne enote v matriki tako, da ocenimo s pomočjo dejavnikov enega in drugega merila, kam na posamezni osi je treba uvrstiti takšno strateško poslovno enoto (Pučko, 2008, str. 70).

1.3.3 Matrika usmerjanja politike ali DPM-matrika

DPM-matriko, ki je prikazana na sliki 4, je razvilo podjetje Shell, saj je poskušalo izboljšati matriko General Electrica v smislu boljšega strukturiranja in kvantificiranja položajev strateških poslovnih enot v matriki, želeli pa so priti tudi do bolj natančnih navodil za postavljanje in vodenje strategije podjetja (Pučko, 2008, str. 70).

Slika 4: DPM matrika

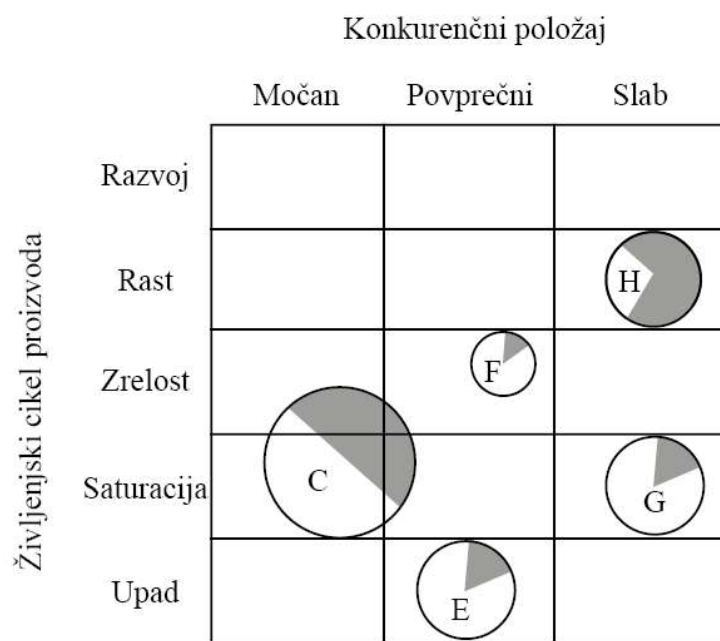
Konkurenčni položaj	Slab	dezinvestiraj	fazni umik skrbno nadaljuj	Podvoji ali opusti
	Srednji	fazni umik	nadaljuj skrbno	poskusi prizadevneje
	Močan	generator denarnih sredstev	rast vodja	vodja
		Neprivlačna	Povprečna	Privlačna
		Tržna privlačnost		

Vir: Pučko (2008).

1.3.4 Hoferjeva portfeljska matrika

C. W. Hofer je razvil koncept portfelja, ki meri boniteto posameznih strateških poslovnih enot podjetja s konkurenčnim položajem in s fazo na krivulji življenjskega cikla proizvoda. Obseg kroga, ki ga kaže položaj strateških poslovnih enot v matriki, je sorazmeren realizaciji panoge oziroma celoti, ki jo dosegaajo vsi konkurenti skupaj, osenčen del kroga pa predstavlja delež, ki ga ima naše podjetje v panožni realizaciji (Pučko, 2008, str. 70). Primer Hoferjeve portfeljske matrike prikazuje slika 5.

Slika 5: Hoferjeva portfeljska matrika



Legenda: C, E, F, G, H = različni SPE-ji

Vir: Pučko (2008).

Dobra stran Hoferjevega koncepta je v tem, da upošteva raziskovalna spoznanja, da je faza na krivulji življenjskega cikla proizvodov pomembna določljivka ekonomske uspešnosti strateške poslovne enote. Matrika hkrati kaže razporejenost strateških poslovnih enot izbranega podjetja, pa tudi cele panoge glede na faze življenjskega cikla, v katerih so te skupine (Pučko, 2008, str. 70).

1.3.5 Druge portfeljske matrike

Poleg opisanih portfeljskih matrik obstajajo tudi druge portfeljske matrike, med njimi SDG matrika, model 3M elips, Procter in Gamble tridimenzionalni portfeljski model.

2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

Izbrano podjetje je medijska hiša treh lokalnih časopisov, regionalnega radia in regionalnega spletnega portala. Začetki podjetja segajo v leto 1992, ko je podjetje začelo izdajati prvi lokalni časopis. Portfelj je širilo z dodajanjem drugih lokalnih časopisov, leta 1997 je podjetje ustanovilo radijsko postajo, leta 2013 so dodali še spletni portal.

Z dejavnostjo J 58.140 – izdajanje revij in druge periodike – je podjetje prepoznaven poslovni subjekt v regiji. V dejavnost je vpisanih 146 podjetij (Slovenska knjiga, 2018).

Izbrano podjetje je v času od ustanovitve do danes sledilo logičnemu sosledju razvoja tehnologij in novim načinom komuniciranja z javnostmi. Začelo je izdajati časopis, širiti pokritost z dodajanjem novih časopisov, s čimer je doseglo nižje cene pri podizvajalcih kot so tiskarna, distribucija. Ko se je podjetje nekoliko razvilo in utrdilo položaj na trgu, je ustanovilo radijsko postajo. Pri tem je uporabilo že zaposleni kader kot so novinarji, administracija in doseglo sinergijske učinke. Na višino naložbe pa je pomembno vplivalo dejstvo, da je tehnologija postajala cenovno dostopnejša. Tako se je širil medijski prostor, krog publike, oglaševalcem pa se je lahko ponudilo več sorodnih storitev hkrati. Ne gre zanemariti lastne promocije, ki je z diverzifikacijo dejavnosti postala praktično brezplačna, če ne upoštevamo oportunitetnih stroškov, ki pa so jih sinergijski učinki preseгли. Eno strateško poslovno področje je tako začelo oglaševati drugo, potrebe po promociji preko tujih kanalov so tako postale minimalne (Štruc, 2016).

Ob razmahu interneta se je dolgo časa razmišljalo o razvoju lastnega informacijsko-družabnega spletnega portala, kar pa je nekaj časa veljalo za stroškovno potratno naložbo brez jasnih dokazov o finančni učinkovitosti. Storitve informatikov in razvijalcev spletnih strani so bile drage, tehnologije pa sprva zapletene in so zahtevale visoko specializirane strokovnjake s tega področja. Z razvojem tehnologij je postalo mogoče spletni portal razviti z lastnimi sredstvi in dodatnim izobraževanjem že zaposlenih v podjetju. Informativno-razvedrilni spletni portal je tako še razširil medijski prostor, povečal doseg medijskega podjetja, razširil krog potencialnih kupcev in še okrepil sinergijske učinke. Vse z lastnimi zaposlenimi in z relativno majhnim vložkom.

2.1 Analiza poslovanja

Analiza poslovanja je dejavnost spoznavanja poslovanja konkretnega podjetja z namenom, da bi izboljšali uspešnost tega podjetja. Analiza poslovanja je v bistvu tudi ekonomska kontrola poslovanja, ki zajema tako ocenjevanje kot načrtovanje poslovanja (Pučko, 2005, str. 8–11).

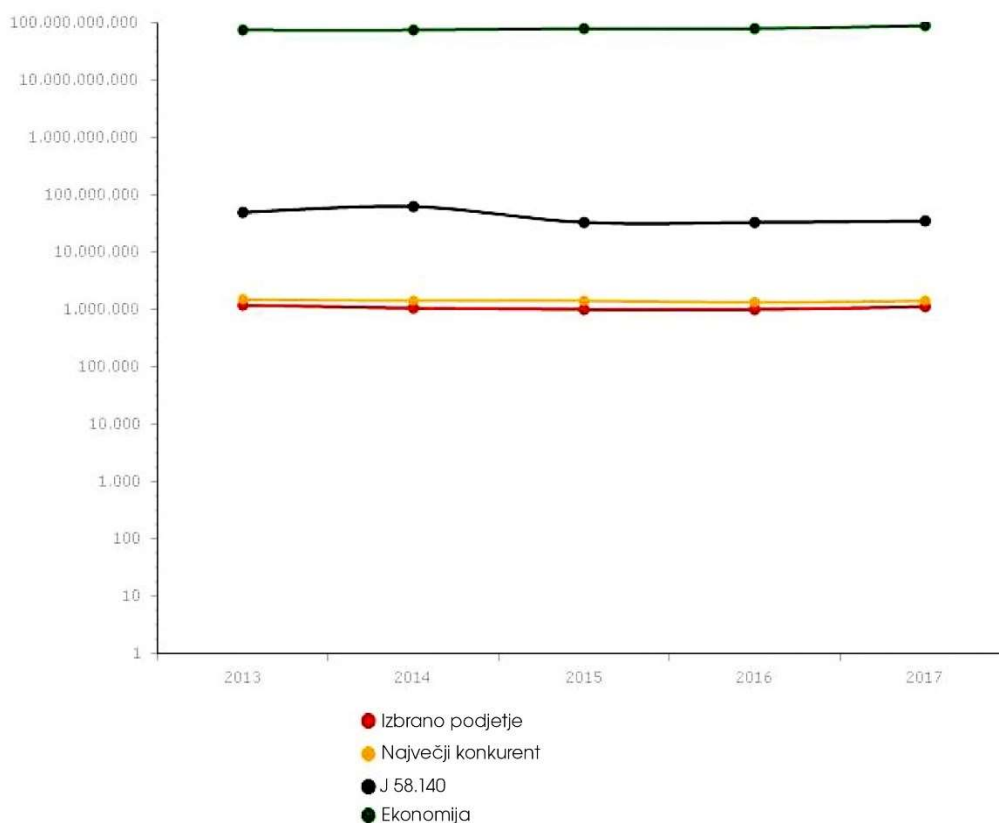
2.1.1 Dejavnost J 58.140

Izkazi uspeha medijskih hiš v Sloveniji kažejo na to, da pretiranih dobičkov ni pričakovati, kljub temu, da podatki Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve za leto 2017 kažejo spodbudno sliko poslovanja za nekatere medije. Še pred nekaj leti so mnoge medijske hiše pri poslovnem izidu iz poslovanja beležile izgubo.

V letu 2014 so se v dejavnosti J 58.140 – izdajanje revij in druge periodike – čisti prihodki od prodaje glede na leto 2013 nekoliko povišali, do leta 2016 so bili v upadu in leta 2017 dosegli 35.299.337,22 evrov. Gibanje čistih prihodkov od prodaje prikazuje slika 6. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja je leta 2017 znašal 718.231,69 evrov, finančne in poslovne obveznosti pa 16.850.878,06 evrov. Celotna dejavnost je imela leta 2017 za

3.031.182,31 evrov zalog, 3.130.268,11 evrov denarnih sredstev in 7.854.109,51 evrov kratkoročnih poslovnih terjatev. Povprečno število zaposlenih v dejavnosti J 58.140 se je od leta 2013 zmanjševalo in se v letu 2017 ustavilo pri 292. Dodana vrednost na zaposlenega v dejavnosti J58.140 je za leto 2017 znašala 29.869,76 evra (Bisnode, 2018).

Slika 6: Čisti prihodki od prodaje



Vir: Bisnode, 2018.

2.1.2 Analiza poslovanja izbranega podjetja

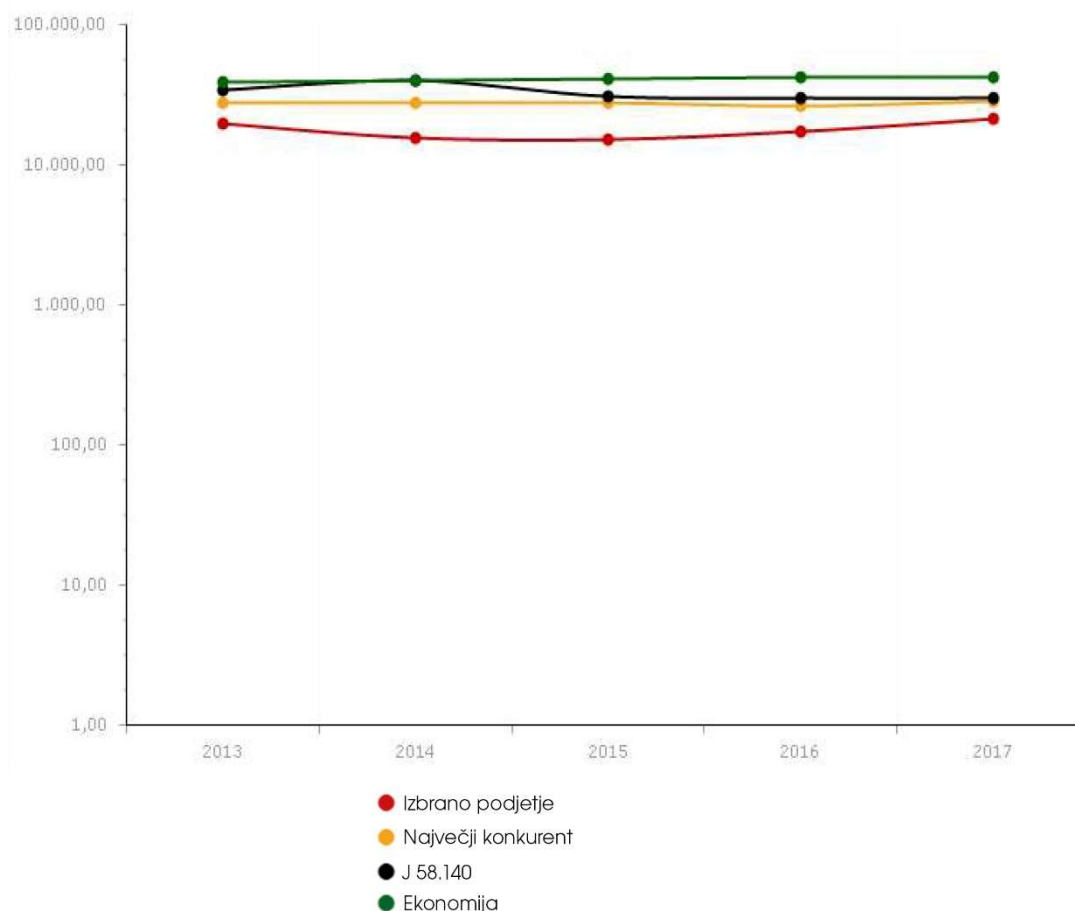
Vrednost sredstev izbranega podjetja se od leta 2013 do 2017 ni bistveno spremenila, tudi vrednost kapitala ostaja na enaki ravni. Čisti prihodki od prodaje so se v letu 2017 glede na leto 2013, ko so bili najvišji, znižali za dobrih 5 odstotkov, a so se zvišali za slabih 7 odstotkov glede na leto 2014, ko so bili najnižji. Čisti poslovni izid obračunskega obdobja je od leta 2013 pozitiven, najvišji je bil leta 2013, ko je znašal 9.954 evrov, najnižji leta 2015, ko je znašal 23 evrov. Leta 2017 se je dvignil na 4.607 evrov. Povprečno število zaposlenih je s 17 v letih 2013, 2014, 2015 in 2016 padlo na 16 v letu 2017. Dodana vrednost na zaposlenega, ki je prikazana na sliki 7, je z 21.458 evri najvišja v zadnjih petih letih, a precej nižja od dodane vrednosti v dejavnosti J 58.140, kjer znaša 29.869,76 evra (Bisnode, 2018). Podatki o poslovanju izbranega podjetja so prikazani v tabeli 1.

Tabela 1: Poslovanje izbranega podjetja za obdobje 2013–2017

Kategorije	2013	2014	2015	2016	2017
Sredstva (v €)	1.142.380	1.142.235	1.105.305	1.085.218,37	1.116.619,41
Opredmetena osnovna sredstva (v €)	573.590	737.555	711.620	687.707,72	678.428,10
Kratkoročne poslovne terjatve (v €)	302.271	209.573	305.860	310.527,24	310.536,17
Denarna sredstva (v €)	189.295	36.406	10.192	9.040,71	49.857,01
Kapital (v €)	652.160	653.196	653.219	653.893,62	658.051,10
Dolgoročne finančne obveznosti (v €)	0	0	237.965	237.965,07	237.965,07
Dolgoročne poslovne obveznosti (v €)	0	0	0	0	0
Kratkoročne finančne obveznosti (v €)	205.340	238.385	5.989	18.433,16	19.683,44
Kratkoročne poslovne obveznosti (v €)	284.880	250.654	208.132	174.926,52	191.349,80
Čisti prihodki od prodaje (v €)	1.169.555	1.039.412	1.023.614	990.488,87	1.107.910,77
Poslovni odhodki (v €)	1.202.127	1.089.346	1.097.048	1.020.760,86	1.102.528,75
Dobiček/izgube iz poslovanja (EBIT) (v €)	-24.716	-49.934	-73.434	-21.108,69	5.470,41
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja (v €)	9.954	1.037	23	674,61	4.607,48
Povprečno število zaposlenih	17	16,47	17	17	16
Dodana vrednost na zaposlenega (v €)	19.656,65	15.420,40	15.003,18	17.498,89	21.458,08

Vir: Bisnode, 2018.

Slika 7: Dodana vrednost na zaposlenega



Vir: Bisnode, 2018.

2.2 Predstavitev strateških poslovnih enot

Ob ustanovitvi leta 1992 je izbrano podjetje imelo eno strateško poslovno enoto, časopis. Podjetje je kasneje raslo s koncentracijo oziroma z osredotočenjem na poslovanje znotraj ene panoge. Z ustanavljanjem novih lokalnih časopisov, ki so delovali na drugih trgih, je šlo za horizontalno koncentracijo ali utrjevanje položaja v isti fazi verige vrednosti proizvoda.

Ko je leta 1997 podjetje ustanovilo radijsko postajo, je portfelj razširilo s povezano ali koncentrično diverzifikacijo. Dejavnost je tako širilo na povezano panogo. Obe panogi obsegata podajanje informacij (razvedrilnih, strokovnih in dnevno-informativnih) ciljnim publikam, ter prodajo oglasnega prostora različnim potencialno zainteresiranim deležnikom. Nazadnje je leta 2013 portfelj spet razširilo s povezano ali koncentrično diverzifikacijo, ko je izbrano podjetje ustanovilo informacijsko-družabni spletni portal.

2.2.1 Časopis

Tednik A1 izhaja ob četrtkih, pokriva območje štirih občin z 10 tisoč gospodinjstvi in ima naklado 3.600 izvodov (Izbrano podjetje, 2018).

Tednik A2 izhaja ob sredah, je mestni časopis in pokriva 3 občine s 25 tisoč gospodinjstvi, in ima naklado 3.500 izvodov. Izhaja že 17. leto (Izbrano podjetje, 2018).

Mesečnik A3 izhaja vsak drugi torek v mesecu, pokriva območje štirih občin s 13 tisoč gospodinjstvi in ima naklado 3.000 izvodov. Mesečnik A3 izhaja že 18. leto (Izbrano podjetje, 2018).

2.2.2 Radio

Radio A je najbolj poslušan radio v nemestnih občinah območja vzhodne Slovenije. Njegova ciljna skupina je aktivna populacija, torej od 25 let naprej. Značilnosti zanj so izbrana pop glasba, moderna radijska shema s kratkimi govornimi vhodi moderatorjev. Ena največjih primerjalnih prednosti so hitre, raznolike regionalne informacije z vseh področij življenja, saj ima radio eno največjih lokalnih novinarskih mrež (Izbrano podjetje, 2018).

2.2.3 Spletni portal

Spletni portal A je skupna stran vseh medijev podjetja A. Na njej hitro in ažurno objavljajo vse informacije o dogajanju na območju vzhodne Slovenije. Mesečno portal beleži 200 tisoč in več ogledov (Izbrano podjetje, 2018).

2.3 Predstavitev slovenskega medijskega prostora

V verigi množičnega obveščanja in komuniciranja gre, ko govorimo o lokalnih medijih, za pomemben člen. Lokalni mediji niso pomembni le za to, ker so množični in razdrobljeni, temveč ker so občinstvu zelo blizu. Morda celo bližje, kot se zdi. Lokalni mediji aktivno sodelujejo pri povzemanju in razumevanju dogodkov in ne posredujejo le golih informacij o dogajanju. Prisotni so povsod, ne da bi se posameznik tega zavedal, zato tvorno pripomorejo k ohranjanju in razvijanju družbenih praks in navad. Lokalni mediji tako krepijo kolektivno identiteto kraja in skrbijo za medsebojno povezovanje ljudi, z obujanjem krajevnih običajev ter organizacijo in pokrivanjem lokalnih dogodkov, katerih del so (Urbančič, 2012).

Vsaka država na svetu ima svoje nacionalne, regionalne in lokalne medije. Njihova razširjenost pa je v vsaki državi drugačna. Po menju časopisnega združenja v Veliki Britaniji so lokalni in regionalni časopisi hrbtenica britanskih medijev (Aldridge, 2007, str. 26).

V Razvid medijev je bilo leta 2017 vpisanih 1928 medijev, ki delujejo v Sloveniji. Od 1119 tiskanih medijev je bilo 63 tednikov in 365 mesečnikov. Vpisanih je 125 radijskih medijev in 471 medijev, ki se razširjajo po svetovnem spletu (Republika Slovenija, Ministrstvo za kulturo, 2018).

2.4 Kratka eksterna in interna analiza

Na delovanje izbranega podjetja močno vpliva tako širše kot ožje okolje. Gospodarsko okolje z nižjim BDP, višjo stopnjo brezposelnosti, manjšo količino denarja v obtoku, je v času krize predstavljalo prej nevarnosti kot priložnosti. V času gospodarske rasti, predvsem pa v zadnjih dveh letih, se sicer kaže majhen obrat, ki prinaša nove priložnosti, vendar se zdi, da tudi konkurenca nove danosti dobro izkorišča (Bisnode, 2018). Tehnološko in informacijsko okolje sicer prinaša nove produkte in nove stike s sledilci, predvsem mlajšo populacijo, preko spletnega portala A, pa tudi povečanje produktivnosti zaradi avtomatizacije. Vendar s cenejšo tehnologijo predstavlja priložnosti tudi konkurentom. Politično-pravno okolje ne prinaša posebnih priložnosti, saj ni ne vzpodbudno, ne zaviralno. Kulturno okolje s spremembami življenjskega stila, preferenc glede proizvodov in storitev ter premik k individualni ponudbi pa prinaša priložnosti predvsem najodzivnejšim. Demografsko okolje se spreminja. Viša se pričakovana življenjska doba, kar je dobro za izbrano podjetje, saj je precej naročnikov starejših. Starejši so tudi vedno bolj dejavni v programih vseživljenjskega učenja, spoznavajo nove tehnologije, zato spletni portal A privablja novo demografsko populacijo (Časnik Večer, 2018).

Tudi ožje okolje je v času po krizi vzpodbudno predvsem za najboljše. Zaradi močne konkurence in skoraj dumpinških cen nekaterih konkurentov je pogajalska moč kupcev velika. Manj moči imajo dobavitelji in podizvajalci, vendar pa je rivalstvo med obstoječimi konkurenti izjemno močno. Zaradi tehnološkega razvoja je nevarnost vstopa novih konkurentov velika, na področju tiskanih medijev konkurenco predstavljajo tudi občinska glasila – brezplačniki, katerih namen je predvsem samopromocija lastnih občin, občinskih uprav in županov. Brezplačniki so nevaren substitut, saj na nek način – poleg promocije občin – ponujajo tudi informativne vsebine, za katere običajen bralec ne ve, da so usmerjene v samopromocijo. Zaradi vse večje koncentracije na trgu radijskih postaj je združevanje in povezovanje nujno. Vendar se s tem lahko izgubi specifičnost posameznega radia, ki je morda predstavljala konkurenčno prednost. V poplavi spletnih portalov je potrebno biti odziven, iznajdljiv, zanimiv, saj do izraza pridejo le najboljši (Izbrano podjetje, 2018).

Novejši pristop z interno analizo podjetja ugotavlja, kakšni so viri, sposobnosti in znanja, ki jih podjetje ima. Sposobnosti in znanje so namreč zelo povezani s konkurenčno prednostjo, ki jo podjetje ima (Ivanuša, 1998, str. 53). Izbrano podjetje ima sodobno opremo, urejene in energetske učinkovite prostore, zaposleni so si skozi leta pridobili veliko dodatnih spretnosti in znanj. Blagovna znamka je prepoznavna, zaradi nizke zadolženosti ima podjetje dostop do finančnih virov, ima pa tudi zavzet in sposoben management.

Sposobnosti izbranega podjetja, da sistematično in celovito uporabi vire z namenom doseganja cilja so dobre, zaposleni pa premorejo tudi precej komercialnega znanja, kar lahko prinaša konkurenčno prednost.

Slabosti, ki so morda dovolj očitne, so pomanjkanje strukturnega kapitala (slabi informacijski sistemi, pomanjkljive baze podatkov, slaba organizacijska kultura) in nevarnost bega možganov, kar se, tudi zaradi rigorozne plačne politike, občasno dogaja (Izbrano podjetje, 2018).

2.5 Poslanstvo, vizija, strateški cilji

Izbrano podjetje ima slabo opredeljeno poslanstvo, vizijo in strateške cilje. Vse, kar na tem področju ponudijo, so opisi in dejstva.

»Skupaj imamo 46.500 bralcev, 57 tisoč poslušalcev na teden, spletni portal pa mesečno beleži 200 tisoč in več ogledov.« (Izbrano podjetje, 2018)

»Radio A je najbolj poslušan radio v nemestnih občinah območja vzhodne Slovenije. Njegova ciljna skupina je aktivna populacija, torej od 25 let naprej. Značilnosti zanj so izbrana pop glasba, moderna radijska shema s kratkimi govornimi vhodi moderatorjev. Ena največjih primerjalnih prednosti so hitre, raznolike regionalne informacije z vseh področij življenja, saj ima radio eno največjih lokalnih novinarskih mrež.« (Izbrano podjetje, 2018)

»Tednik A1 izhaja ob četrtrkih, pokriva območje štirih občin z 10 tisoč gospodinjstvi in ima naklado 3.600 izvodov. Tednik A1 izhaja že 27. leto.« (Izbrano podjetje, 2018)

Poslanstvo sporoča namen oziroma razlog obstoja podjetja, ne vključuje poslovne domišljije, zaposlenim sporoča, kaj se od njih pričakuje, zunanjim udeležencem pa sporoča podobo podjetja (Čater, 2016). Primer poslanstva izbranega podjetja bi lahko bil:

»Želimo najboljše informirati in zabavati bralce in poslušalce, s tem da jim preko radia 24 ur na dan predvajamo kakovosten program, jih preko spletnega portala oskrbujemo z najnovejšimi informacijami in jim na dom vsak teden pošljemo zanimiv, zanesljiv, uporaben in lepo ter pregledno oblikovan lokalni časopis. Našim oglaševalcem pa želimo s kakovostjo, trudom in zavzetostjo pomagati izboljšati poslovni rezultat.«

Vizija naj bo olepšana slika podjetja v prihodnosti, vključuje elemente poslovne domišljije, motivira zaposlene in diferencira podjetje od drugih (Čater, 2016).

Primer vizije izbranega podjetja bi lahko bil:

»Izbrano podjetje bo diverzificirana lokalna medijska hiša, ki prebivalce naših občin oskrbuje z zanesljivimi, uporabnimi in kakovostnimi informacijami, ter z zanimivo družabno

vsebinsko. Bo najboljša lokalna medijska hiša na našem območju in bo na različne načine k sodelovanju pritegnila vse naše prebivalce.«

Strateški cilji so tesno povezani z vizijo in poslanstvom in so želeno dolgoročno prihodnje stanje, ki ga podjetje skuša doseči (Čater, 2016). Primer strateških ciljev za izbrano podjetje bi lahko bil:

- a. Ohraniti položaj najboljše lokalne medijske hiše na našem območju.
- b. Prebivalce še hitreje in zanesljivo seznanjati z uporabnimi informacijami iz naših krajev.
- c. K sodelovanju pritegniti še več prebivalcev naših krajev, da nam bodo še bolj zvesti.

3 PORTFELJSKA ANALIZA IZBRANEGA PODJETJA

S portfeljsko analizo izbranega podjetja bom raziskal položaje različnih poslovnih enot znotraj dejavnosti celotnega podjetja. Ugotovitve, do katerih bom prišel, bodo pomagale predlagati strategije za posamezne poslovne enote.

Kot sem ugotovil v poglavju 2.2, ima izbrano podjetje tri strateške poslovne enote. Časopis, radio in spletni portal.

Portfeljska analiza bo zajemala obdobje od leta 2016 do 2017. Gre za kratko obdobje, v katerem pa se je poslovanje v dejavnosti po turbulentnem pokrznem času stabiliziralo. Poslovanje se je stabiliziralo tudi v izbranem podjetju.

V poglavju 1.3 sem opisal portfeljske matrike, za analizo izbranega podjetja sem izbral BCG matriko. Model je naravnano na strategije nizkih stroškov, zasleduje dve spremenljivki – rast trga in tržni delež. BCG matrika je lahko razumljiva, je prvi in najbolj znan primer uporabe portfeljskega pristopa. Z njo na osnovi predpostavke, da se z večanjem obsega proizvodnje manjšajo stroški na enoto domnevamo, da naj bi imelo podjetje z najvišjim tržnim deležem tudi največje dobičke na trgu (Kocjančič, 2005). Položaj strateških poslovnih enot v matriki nam pokaže obstoječe stanje portfelja, njegova sestava pa je ključna za rast in uspešnost podjetja.

Bruto domači proizvod se je leta 2016 zvišal za 3,1 odstotka in leta 2017 za 5 odstotkov (Banka Slovenije, 2018). Povprečna rast bruto domačega proizvoda v Sloveniji je v zadnjih 2 letih znašala 4 odstotke.

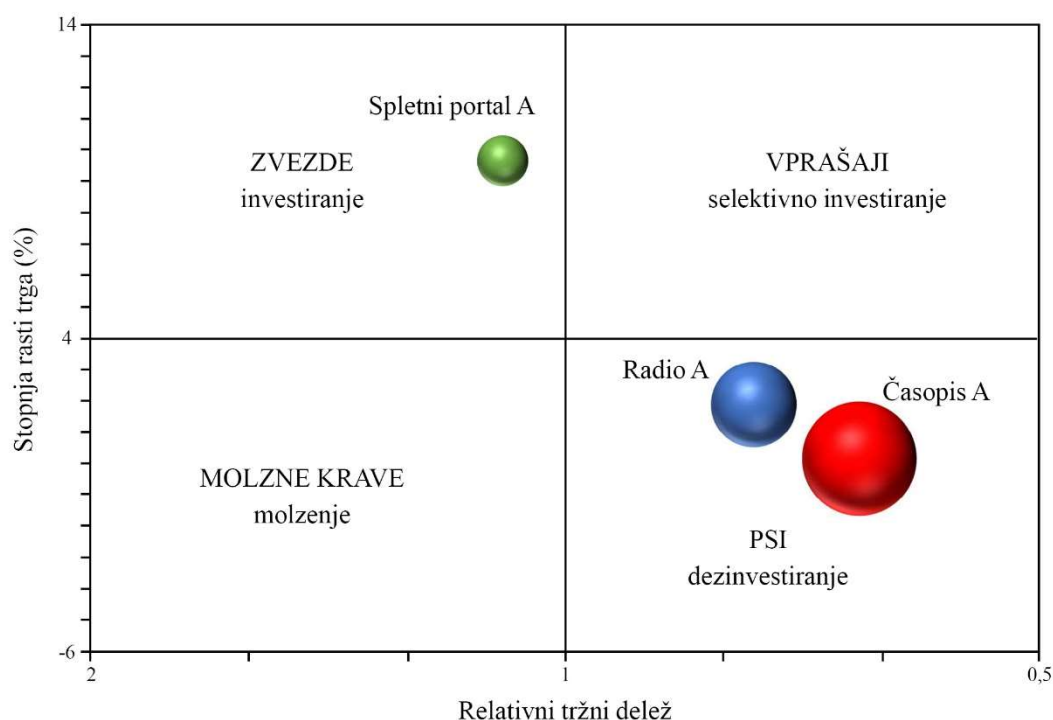
Relativni tržni delež posameznih strateških poslovnih enot je izračunan na osnovi ocene izbranega podjetja. Podjetje namreč letno oceni tržni delež glede na lokalno območje, na katerem deluje. Podatke o tržnem deležu izbranega podjetja, tržnem deležu največjega konkurenta, stopnji rasti trga in relativnem tržnem deležu izbranega podjetja prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Podatki za BCG matriko

	Tržni delež izbranega podjetja (%)	Tržni delež največjega konkurena (%)	Stopnja rasti trga (%)	Relativni tržni delež izbranega podjetja
Časopis	14,8	21,5	1	0,69
Radio	12,2	15,4	3	0,79
Spletni portal	14	12,8	12	1,09

Vir: Izbrano podjetje (2018).

Slika 8: BCG matrika portfelja izbranega podjetja



Vir: lastno delo.

BCG matrika, prikazana na sliki 8, pokaže, da ima izbrano podjetje neuravnoteženo strukturo portfelja. Spletni portal A, dejavnost, ki je od vseh dejavnosti izbranega podjetja najbolj v vzponu, tudi na ravni Slovenije, sodi med tako imenovane zvezde, v katere se splača investirati.

Drugi dve strateški poslovni enoti sta obe v polju psov. Njun relativni tržni delež zaostaja za največjim konkurentom, dejavnosti pa raste manj kot raste bruto domači proizvod. Obe strateški poslovni enoti ne prinašata dovolj prihodkov, da bi lahko izbrano podjetje dovolj

investiralo v edino tako imenovano zvezdo – spletni portal, ki pa ima v portfelju podjetja najnižji delež prihodkov. Portfeljska analiza kaže, da se podjetju obeta temna prihodnost, saj obstaja možnost, da bo podjetje s takim portfeljem vse bolj zaostajalo za konkurenti in na koncu podjetju lahko grozi stečaj.

4 PREDLOGI

Izbrano podjetje ima neuravnoteženo strukturo portfelja, pomanjkljivosti se kažejo na mnogih področjih, ki predstavljajo nevarnosti, podjetje pa ne izkoristi vseh priložnosti.

Okolje je bilo v času krize neprijazno tudi do lokalnih medijskih hiš, po krizi in v času relativno hitre rasti pa podjetje ni okrevalo tako hitro, kot v povprečju okreva in raste celotno gospodarstvo. V času krize so mnoga manjša podjetja šla v stečaj, majhna podjetja pa so ravno najpomembnejši kupci oglasnega prostora, ki ga ponujajo lokalne medijske hiše.

Portfeljska analiza izbranemu podjetju sicer napoveduje temno prihodnost in če podjetje želi preživeti, bodo pristojni morali prepoznati in izkoristiti vsako priložnost, ter hitro ukrepati v primeru nevarnosti. Le s hitro odzivnostjo, reorganizacijo, povečanjem produktivnosti je podjetje morda lahko uspešnejše od konkurence. Odzivnost in pripravljenost zaposlenih je odvisna tudi od tega, ali menijo, da so primerno motivirani in nagrajeni, pa tudi od dobre vertikalne in horizontalne komunikacije. Zato bi bilo dobro, da podjetje še več pozornosti usmeri v komunikacijo.

Zaradi močne konkurence na trgu morajo vsi deležniki dobro vedeti, zakaj podjetje obstaja, kakšno je njegovo poslanstvo, kakšna vizija in kakšni so cilji. Zato mora podjetje prav to jasno izraziti, neizraženo poslanstvo, vizija in strateški cilji so prav tako ena od pomanjkljivosti izbranega podjetja.

Le s hitro odzivnostjo, upoštevanjem okolja, usmerjenostjo k novim znanjem, povečanjem stopnje vertikalne in horizontalne komunikacije ter med drugim s praviimi investicijami lahko podjetje računa na to, da bo v sicer turbulentnem okolju obstalo.

SKLEP

Slovenski medijski prostor je zelo raznolik, nekatera področja dosegajo visoko rast, druga velik padec prihodkov. Izbrano podjetje – lokalna medijska hiša – deluje na treh strateških poslovnih področjih in med njimi so velike razlike. Med tem ko spletni portal doživlja visoko rast, drugi dve področji – radio in časopis – v rasti zaostajata. Temu botruje mnogo razlogov, gotovo je razvoj informacijskih tehnologij eden od njih.

Na trgu je dovolj substitutov, mnogi konkurenti ponujajo skoraj dumpinške cene, v okolju je mnogo nevarnosti, zato je še toliko bolj pomembno, da podjetje izkoristi prednosti, ki jih ima. Pomembno je, da je podjetje dobro organizirano, da ima prepoznavno poslanstvo, jasno

vizijo in dobro strukturirane strateške cilje. Ugotovil sem, da izbranemu podjetju vse to manjka.

Portfeljska analiza kaže na slabo strukturiran portfelj, zato je pomembno, da se podjetje prilagaja okolju, novim tehnologijam, predvsem pa tudi preferencam kupcev, če želi preživeti. Podjetje deluje z relativno nizkimi stroški, ki so očitno glede na prihodke, še vedno previsoki. Zaposleni so si pridobili precej znanj, ki bi jih lahko uporabili pri delovanju na različnih področjih, vendar njihova dodana vrednost zaostaja za konkurenco. Pomembna je pravilna in zadostna vertikalna in horizontalna komunikacija, pa tudi motivacija zaposlenih tako za delo, kot za lojalnost, saj lahko v nasprotnem primeru pride do 'bega možganov'. To se je izbranemu podjetju že zgodilo, nastala so nova konkurenčna podjetja, kar je razpršilo prihodke med več poslovnimi subjekti. Ker podjetje posluje s prihodki, ki komaj zadoščajo za poslovanje in poslovanje skoraj ne prinaša dobička, bi novi konkurenti lahko usodno vplivali na prihodnost izbranega podjetja.

Potrebne bodo spremembe, morda tudi opuščanje strateških poslovnih področij, ki stagnirajo, potrebno bo razvijanje novih, bolj dobičkonosnih področij. Zaradi hitrega tehnološkega napredka informacijske dobe hitro zastarevajo tudi znanje in izkušnje, ki lahko začnejo izgubljati na pomenu (Jaklič, 2006, str. 113–114). Lažje bodo preživela tista podjetja, ki bodo znala razvijati nove proizvode in uporabnikom prilagojene storitve.

Čeprav je portfeljska analiza pokazala, da ima izbrano podjetje neuravnoteženo strukturo portfelja, ni nujno, da podjetje res čaka stečaj. V poglavju 1.1 sem ugotovil, da ima portfeljska analiza tako prednosti kot tudi slabosti. Prednost portfeljske analize izbranega podjetja je, da management spodbudi k razmišljanju in novemu določanju ciljev ter primerni dodelitvi sredstev. Med slabosti portfeljske analize sem umestil možnost nerealnih predpostavk, tudi merjenja so lahko subjektivna. Analizira se sedanjost in preteklost, pomembna pa je predvsem prihodnost. Zaradi neustrezne uporabe analize ali prevelikega zaupanja rezultatom analize lahko podjetje sprejme tudi napačne odločitve. Zato, kljub rezultatom analize, preuranjene odločitve niso smotrne. Dejavnost vendarle raste in če bo izbrano podjetje svoje vire, znanje, izkušnje primerno usmerilo in bo dovolj fleksibilno ter pripravljeno na spremembe, lahko proda več, se kupcem bolj približa in poslovno spet zasede mesto, ki ga je nekoč imelo med uspešnimi malimi podjetji.

LITERATURA IN VIRI

1. Aldridge, M. (2007). *Understanding the local media*. Berkshire: Open university press.
2. Banka Slovenije (2018). *Gibanje bruto domačega proizvoda*. Pridobljeno 15. avgusta 2018 iz https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdgfjfgfqHjgshj_gospodarska-in-financna-gibanja-april-2018.pdf
3. Bisnode d.o.o. (2018). *Poslovanje izbranega podjetja*. Pridobljeno 5. avgusta 2018 iz <https://www.bisnode.si/bisnode-produkti/>

4. Časnik Večer d.o.o. (2018). *Vseživljenjsko učenje*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 iz <http://www.seniorji.info/index.php?ids=0>
5. Čater, T. (2016). *Strateški management 1, (prosojnice predavanj)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Deimler, S. M. & Stern, W. C. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
7. Dranikoff, L., Koller, T. & Schneider, A. (2002). *Divestiture: Strategy's missing link*. Harvard: Business Review, 74–83.
8. Izbrano podjetje (2018). *Podatki o poslovanju in konkurentih* (interno gradivo). Kraj: izbrano podjetje.
9. Izbrano podjetje (2018). *Poslanstvo, vizija, strateški cilji*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 s spletne strani izbranega podjetja.
10. Izbrano podjetje (2018). *Predstavitev strateških poslovnih enot*. Pridobljeno 12. avgusta 2018 s spletne strani izbranega podjetja.
11. Ivanuša, B. M. (1998). *Ravnanje z ljudmi*. Ljubljana: Podjetnik, 52–53.
12. Jaklič, M. (2006). *Pomen znanja v družbi*. Maribor: Založba Pivec.
13. Johnson, G. & Scholes, K. (1999). *Exploring Corporate Strategy*. London: Prentice Hall, 186.
14. Kocjančič, R. (2005). *Portfeljska analiza v strateškem planiranju – primer podjetja Avtotehna* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Pučko, D. (2005). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Republika Slovenija, Ministrstvo za kulturo (2018). *Razvid medijev*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <https://rmsn.ekultura.gov.si/razvid/mediji>
18. Slovenska knjiga d.o.o. (2018). Pirs. *Dejavnost J 58.140*. Pridobljeno 10. avgusta 2018 iz <http://www.pirs.si/sl/izdelki-in-storitve/88329f3f-9864-4187-9843-4398febe745f>
19. Štruc, U. (2016). *Portfeljska analiza lokalne medijske hiše v Sloveniji* (Seminarska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Urbančič, J. (2012). *Lokalni mediji v globalnem prostoru: vaško glasilo Murva*. (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Wheelen, T. L. & Hunger, J. D. (1996). *Strategic management and business policy*. Reading: Addison-Wesley.