

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

BENCHMARKING SLOVENSKEGA IN
EVROPSKEGA KNJIŽNEGA ZALOŽNIŠTVA

KOPER, 2006

KARMEN GOSTINČAR

POVZETEK

Namen diplomske naloge je bil ugotoviti v čem se slovensko knjižno založništvo razlikuje od knjižnega založništva drugih evropskih držav. V prvem delu diplomske naloge je predstavljen pojem benchmarking kot orodje za ugotavljanje katero podjetje, v našem primeru država, predstavlja najboljšo prakso v panogi. Sledi analiza nekaterih podatkov, ki jih je za evropski prostor zbrala Publishing Market Watch. V delu, kjer so podrobneje predstavljene značilnosti slovenskega knjižnega založništva spoznamo delovanje GZS Združenja za tisk in medije ter dve največji slovenski založbi, DZS in Mladinsko knjigo založbo. Diplomska naloga s pomočjo benchmarking metode ugotavlja katera država članica EU velja za najboljšo prakso v založniški panogi in kje s v primerjavi z njo nahaja Slovenija.

Ključne besede: knjižno založništvo, knjiga, benchmarking, najboljša praksa, slovensko knjižno založništvo, evropsko knjižno založništvo

ABSTRACT

The idea is to find out the differences in Slovenian and foreign European book publishing. The definition of benchmarking as an instrument for determining which company (in this case Slovenia) presents the best practice as is defined in the first part of the research. Followed by analysis of data gathered for European union by Publishing Market Watch. Slovenian book publishing is presented in greater detail by examples of GZS Association for publishing and media and two major publishing houses DZS and Mladinska knjiga. Benchmarking method helps to find out which of the European members counts for the best practice in book publishing and what place takes Slovenia in comparison to that.

Key words: benchmarking, book, publishing, best practice, analysis, comparison, methodology

UDK vrstilec: 339.137.2:655.4/.5(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Benchmarking.....	3
2.1	Opredelitev in različne definicije pojma benchmarking	3
2.2	Opis standardnih benchmarking metodologij (kombinacije benchmarkinga)	5
2.2.1	Benchmarking – kaj primerjamo	5
2.2.2	Benchmarking – s kom se primerjamo	6
2.2.3	Kombinacije benchmarkinga.....	7
2.3	Predstavitev procesa benchmarkinga	8
2.3.1	Planiranje	10
2.3.2	Iskanje	13
2.3.3	Opazovanje.....	13
2.3.4	Analiza	14
2.3.5	Prilagoditev	16
2.3.6	Recikliranje benchamrking procesa.....	16
2.4	Izbor najustreznejših metodologij in pripomočkov za izvedbo benchmarkinga	17
3	Predstavitev informacijskih virov	19
3.1	Publishing Market Watch	19
3.2	Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za tisk in medije.....	20
3.2.1	Članstvo Združenja za tisk in medije.....	21
4	Knjižno založništvo v EU	23
4.1	Produkcija in prodaja knjig v EU.....	23
4.2	Distribucijski kanali.....	28
4.3	Pregled organiziranosti in zaposlenosti v založništvu	29
4.3.1	Založniška podjetja	29
4.3.2	Število zaposlenih	30
4.4	Merila poslovne uspešnosti	31
5	Predstavitev slovenskega knjižnega založništva	33
5.1	Značilnosti slovenskega knjižnega založništva	33
5.2	Razvoj založniške dejavnosti v Sloveniji.....	35
5.3	Kazalniki poslovanja	37
5.4	Predstavitev dveh največjih slovenskih knjižnih založb.....	40
5.4.1	DZS.....	40
5.4.2	Mladinska knjiga založba	42
6	Primerjava Slovenije, Poljske, Finske in Nemčije	45
6.1	Izbor kazalnikov	45
6.2	Benchmarking Slovenije z izbranimi državami (podatki so za leto 2002).....	45

6.3 Ugotovitve.....	47
7 Zaključek.....	49
LITERATURA.....	51
VIRI.....	52

PONAZORILA

Slika 2.1 Definicija benchmarkinga po Splendoliniju	4
Slika 2.2 Kombinacije tipov benchmarkinga.....	8
Slika 2.3 Benchmarking kolo.....	9
Slika 2.4 Razvrstitev procesov po kanalih.....	12
Slika 2.5 Prikaz vrzeli.....	14
Slika 4.1 Izdani naslovi knjig v državah starih članicah EU	23
Slika 4.2 Izdani naslovi v državah novih članicah EU.....	24
Slika 4.3 Število izdanih naslovov na milijon prebivalcev v starih članicah EU	24
Slika 4.4 Število založniških podjetij v državah starih članicah EU.....	25
Slika 4.5 Število založniških podjetij v novih članicah EU.....	25
Slika 4.6 Prodaja knjig v letih 2000 – 2002 (v nekaterih EU članicah).....	27
Slika 4.7 Prodaja knjig na glavo v letih 2000 – 2002 (v nekaterih EU članicah).....	27
Slika 4.8 Struktura distribucijskih kanalov v nekaterih državah EU (leto 2000).....	28
Slika 4.9 Število založniških podjetij v državah starih članicah EU.....	29
Slika 4.10 Število založniških podjetij v novih članicah EU.....	30
Slika 5.1 Osnovni podatki o poslovanju založništva.....	38
Slika 5.2 Osnovni kazalci poslovanja založništva	39
Slika 5.3 Organizacijska shema DZS, d. d.....	41
Slika 5.4 Zastopanost delavcev po posameznih dejavnostih	42
Slika 5.5 Organizacijska shema Mladinska knjiga založba, d. d.	43
Slika 6.1 Benchmarking matrika (primerjava Slovenije, Poljske, Finske in Nemčije)....	45
Tabela 2.1 Primer benchmarking matrike.....	15

KRAJŠAVE

DDV	davek na dodano vrednost
DZS	Državna založba Slovenije
EU	Evropska unija
GZS	Gospodarska zbornica Slovenije
ZDA	Združene države Amerike

1 UVOD

Nove tehnologije in globalizacija na področju založništva bistveno vplivata na način poslovanja. Predvsem zato, ker je bistveno lažje priti do gradiva, ki ga potrebuješ ali se zanimaš zanj preko digitalnih medijev. Čeprav si človek težko predstavlja, da bi prebral npr. Tolstojevo delo *Vojna in mir* s pomočjo računalnika.

Pojavljajo se novi izzivi in problemi, kot je na eni strani zmanjšana rentabilnost založb v EU, na drugi strani pa povečano število manjših založb.

Problemi, s katerimi se dandanes srečujejo knjižne založbe v celotni Evropski uniji, so kako tržiti knjigo, za kakšno naklado se odločati, kako formirati prodajno ceno in katere trženjske poti ubrati, da bi knjigo predstavili čim večji množici potencialnih kupcev. Še ne tako dolgo nazaj (pet, šest let) je bilo razmerje med vhodno ceno knjige in prodajno ceno knjige ena proti šest. Danes po takšni ceni ne bi prodali niti izvoda knjige. Velikokrat so založbe tudi v dilemi, ali sploh natisniti nove naslove knjig, saj lahko te, namesto dobička, prinesejo samo še dodatno povečanje že tako velikih zalog, s katerimi se borijo založbe. Da bi se rešile večanja stroškov, zalog in posledično majhnemu ali nikakršnemu zaslužku, so se nekatere založbe odločile tudi za tako drastične ukrepe, kot je recimo ta, da ne izdajajo več leposlovnih knjig.

V nalogi, ki je sestavljena iz dveh delov, bom v prvem delu predstavila pojem benchmarkinga kot orodje za primerjavo in identifikacijo najboljših praks v panogi. Opredelila bom tiste benchmarking metodologije, ki so najbolj primerne za reševanje zadane naloge.

V drugem delu bom opisala stanje založništva v državah EU in na osnovi dostopnih podatkov primerjala stanje v Sloveniji s stanjem v izbranih državah.

Slovenski knjižno založniški trg je dokaj dobro razvit. Ta ugotovitev žal ne zagotavlja tudi finančne uspešnosti naših založb. Veliko založb ima dolgoletno tradicijo delovanja na trgu, še več je tistih, ki so muhe enodnevnice. V diplomski nalogi so predstavljene značilnosti slovenskega založništva, kakšna je formula za uspeh na slovenskem trgu in kaj je tisto, kar lahko ogrozi obstoj založb. Kako nastopajo slovenske založbe na trgu, ki jim je na voljo? Ali so usmerjene samo v domači ali tudi tuji trg? Kolikšni so rabati, ki jih morajo priznavati trgovcem?

Predvsem se je potrebno vprašati, če je knjižni trg res tako brezupen, ali gre vzroke za neuspeh iskati tudi v nesposobnemu, neprofesionalnemu in zaspanemu managementu. Moje mnenje je, da če bi se managerji bolj predano in tudi bolj strokovno soočili s poslovnimi izzivi, ki jih založništvo nedvomno prinaša, bi prej ali slej želi uspeh tudi v tej panogi. Tako pa se že desetletje in več ukvarjajo samo s tem, da zaposlenim, javnosti in državi razlagajo, kako brezupno je misliti na ekonomski uspeh založništva.

2 BENCHMARKING

2.1 Opredelitev in različne definicije pojma benchmarking

Pogosto se benchmarking razume kot proces, ki preprosto primerja numerične učinke posameznih ravni med različnimi organizacijami (Bolli et al., 2001). Če razumemo benchmarking kot proces izboljšave, potem gre več kot le za primerjavo ali rangiranje. Filozofija benchmarkinga je lepo predstavljena v naslednji trditvi:

"Benchmarking je navada se toliko ponižati, da se prizna, kako je nekdo drug boljši v nečem drugem, in biti toliko pameten, da se njegove dosežke izenači ali se ga celo prekosi (APQC 2006)."

Širino razumevanje benchmarkinga pa prikažejo še naslednje definicije različnih avtorjev:

Benchmarking je proces izboljšav, ki jih neprekinjeno identificiramo, razumemo in sprejemamo kot pomembne prakse oz. procese znotraj in zunaj organizacije (APQC 1999, 5).

"Benchmarking je proces neprekinjenega merjenja in primerjanja enega poslovnega procesa z ostalimi podobnimi v vodilnih organizacijah za pridobitev informacij, ki bodo pripomogle k identifikaciji in izvedbi izboljšav (Andrsen 1996, 4)."

Benchmarking je metoda organizacijskih izboljšav, ki vključuje neprekinjeno, sistematično ocenjevanje produktov, dela in procesov v organizacijah, ki so priznane kot predstavniki najboljših praks (Marosszeky 1997, 158).

Benchmarking je proces identifikacije in sprejemanja najboljših praks za izboljšanje učinka (Keehley 1997, 39).

Skoraj vse definicije poudarjajo pomembnost učenja pri drugih skozi sistematično identificiranje najboljših praks za posamezne procese ali aktivnosti, toda glede na širino zajemanja, je najboljša definicija, ki je navedena prva.

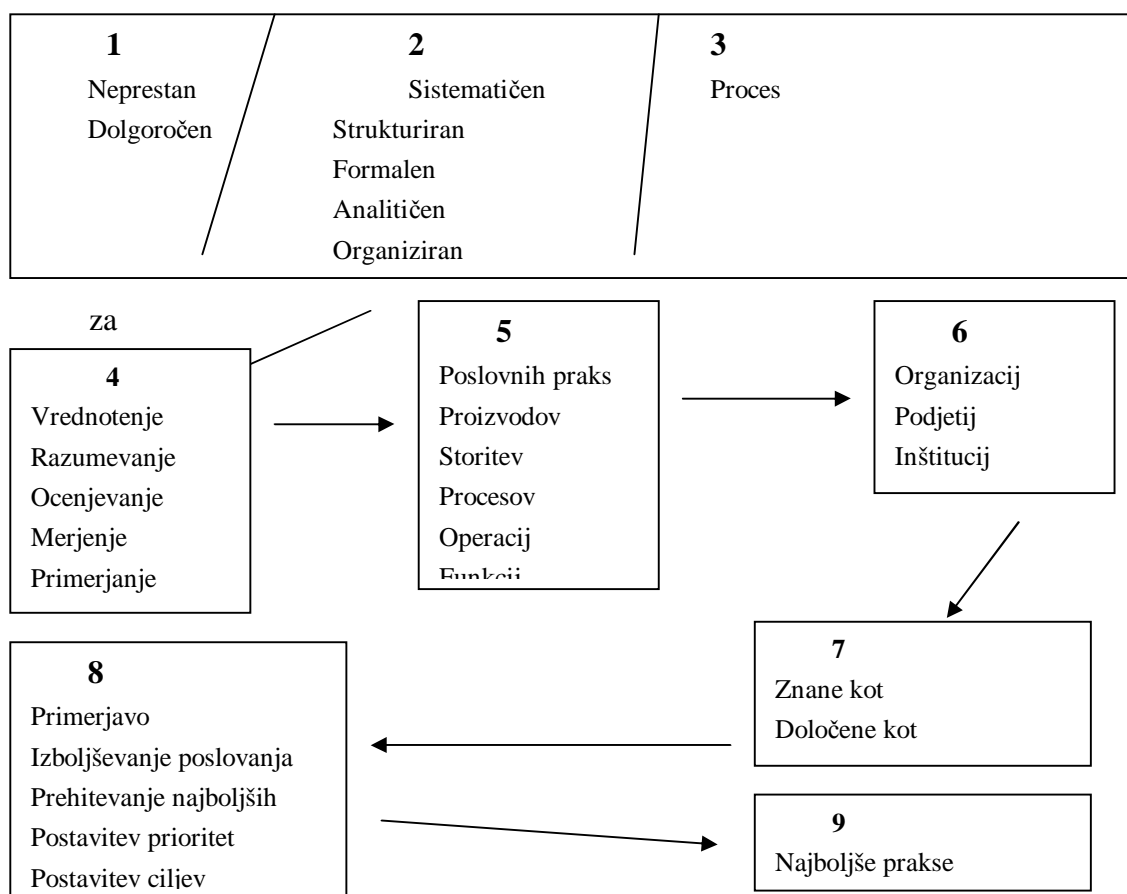
Benchmarking predstavlja iskanje razlik pri izvedbah in v učenju najboljše prakse drugih. Pionirstvo koncepta benchmarkinga predstavljata multinacionalni podjetji IBM v začetku 60-ih in Xerox Corporation v 70-ih letih prejšnjega stoletja, ko sta želeli prestreči konkurenčni izziv prodirajočih japonskih podjetij nasproti močnim, birokratskim in s tem nefleksibilnim korporacijam.

Množično uporabnost benchmarkinga kot primernega orodja za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetja, je opaziti ob koncu osemdesetih in v devetdesetih letih prejšnjega stoletja ob stopnjevanih pritiskih s strani globalnega trga. Pred uveljavitvijo benchmarkinga v polni meri kot orodja za nenehne spremembe v podjetju v 90-ih letih prejšnjega stoletja, je obstajala (po Porterju) tako imenovana konkurenčna analiza, ki še vedno predstavlja nepogrešljivi del izdelave strategij (korporacijske, poslovne, marketinške itd.).

Glede na množičnost različic definicij benchmarkinga s strani podjetij ter svetovalnih firm je Spendolini (1992, str. 10) povzel le-te v naslednji definiciji in jo tudi grafično ponazoril, kot je prikazano na sliki 1 (v vsakem kvadratu je dodana prazna točka, kar pomeni možnost dopolnjevanja definicije).

Benchmarking je tako neprestan (1), sistematičen (2) proces (3) za ocenjevanje (4) izdelkov, storitev in delovnih procesov (5) organizacij (6), ki so prepoznavne (7) kot reprezentativne najboljše prakse (8) za izboljšanje poslovanja organizacije (9) (Spendolini 1992, 10).

Slika 2.1 Definicija benchmarkinga po Splendoliniju



Vir: Spendolini, 1992, str. 10

Pomemben element definiranja benchmarkinga je *najboljša praksa*. V tradicionalni uporabi je taka praksa definirana po Champu (1995, 7) kot tista praksa, ki najbolj ustreza uporabniku. Na ta način se pokaže, da naj cilji benchmarking študije temeljijo na uporabnikovih potrebah oz. zahtevah, bodisi da gre za notranje (oddelki znotraj

organizacij, višji nivoji managementa, zaposleni) ali zunanje uporabnike (potrošniki, prebivalci, zakonodajalci, lokalne in državne ustanove). Izvajanje benchmarkinga je nesmiselno, če ni tako vodeno, da bi dosegli specifične potrebe oz. zahteve.

Osnovni cilj benchmarkinga je učenje, ki izvira iz drugih najboljših praks ter je orodje izboljšav. Ob pravilni uporabi vodi k resnični temeljiti izboljšavi procesa. Naslednje prednosti benchmarkinga lahko štejemo med "privlačne" za uporabo (Andersen, 1996):

- Benchmarking pomaga organizacijam razumeti in razviti kritičen odnos do lastnih poslovnih procesov. Pomaga premostiti samozadovoljstvo (tako kot je, je dobro) in prepričati tiste, ki ne zaupajo.
- Benchmarking aktivira procese učenja v organizacijah in motivira spremembe ter izboljšave. Lahko poruši ukoreninjeni odpor do sprememb in s tem vzpostavi gonilno silo – zaposleni postanejo bolj dovzetni za nove ideje.
- Skozi proces benchmarkinga lahko organizacija najde vire izboljšav in nove poti izvedbe stvari izven organizacije, brez ponovnega izumljanja "tople vode".
- Benchmarking vzpostavi referenčne točke za merjenje uspešnosti izvajanja poslovnih procesov organizacije. Zagotovi hitre povratne informacije o stroških, zadovoljstvu potrošnikov, tehnologiji, poslovnih procesih itd. Lahko tudi popravi nenatančne predstave o moči konkurentov, slabostih in strategijah.

2.2 Opis standardnih benchmarking metodologij (kombinacije benchmarkinga)

Benchmarking aktivnosti lahko zajemajo različna področja in ni enotne poti za doseglo le-teh. Različne tipe benchmarkinga ločimo na eni strani po tem, kaj primerjamo, na drugi pa, proti komu delamo te primerjave.

2.2.1 Benchmarking – kaj primerjamo

- Benchmarking dosežkov je primerjava izmerjenih dosežkov (predvsem finančnih). To ni benchmarking, kot je bilo predstavljeno v definicijah (poglavje 1.1.), ampak analiza benchmarking podatkov. Lahko je standard ali cilj, ki smo si ga zastavili (notranji ali cilj, ki ga postavijo svetovalne ali regulatorne službe itd.) ali podatki dosežkov drugih organizacij. Vključevanje zaposlenih je majhno. Pri benchmarkingu dosežkov si postavimo naslednje vprašanje: "Kako moramo delati?"
- Procesni benchmarking je primerjava metod in praks za poslovne procese z namenom učenja pri najboljših in izboljševanja lastnih procesov. Gre za globlji pristop kot samo za analizo podatkov, saj poskuša identificirati izvedbo ter karakteristike procesov, ki so najboljša praksa za dosežene učinke drugih. Koncept

procesa je kritičen za benchmarking, saj je tehnična razlaga procesa skupek aktivnosti, ki pretvarjajo vložke v izločke, ki morajo doseči potrošnikove zahteve. Zaposleni so občutno vključeni v ta tip benchmarkinga. Procesni benchmarking nam da odgovor na vprašanje "Kako to drugi dosežejo?".

- Strateški benchmarking je primerjava strateških izbir in razporeditev, narejenih s strani drugih organizacij, in sicer za zbiranje informacij pri izboljšavi lastnih strateških planov in pozicij. Vpletenost zaposlenih je ali majhna ali srednja. Vprašanje, na katerega dobimo odgovor, se glasi: "Kaj moramo delati?"

2.2.2 Benchmarking – s kom se primerjamo

- Interni benchmarking pomeni primerjavo med oddelki, enotami, podružnicami ali državami znotraj podjetja oziroma organizacije. Nima zunanjih ovir in ga tudi ne zanimajo. Pri internem benchmarkingu predvidevamo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi in rezultati, ne glede na način vodenja podjetja. Tako lahko odkrivamo najboljše prakse znotraj podjetja, analiziramo in odkrivamo, zakaj določeni deli v podjetju delujejo slabše kot ostali. Podjetja tu primerjajo prakso svojih specifičnih verig vrednosti ali zaporedij aktivnosti znotraj organizacij samih. Glavna prednost internega benchmarkinga je predvsem v tem, da so informacije, ki jih iščemo in primerjamo, dostopne brez večjih težav. Glavne pomanjkljivosti pa so nedokumentiranost delovnih procesov in neprimerljivost znotraj podjetij, pomanjkljivo znanje in izkušnje s področja benchmarkinga, potrebe po komunikacijski strategiji, potreba po kvalitetnem usposabljanju itd.
- Konkurenčni benchmarking je direktna primerjava svoje učinkovitosti in rezultatov proti najboljšemu realnemu konkurentu, t.j. tistemu, ki proizvaja enak izdelek ali izvaja enake storitve. Z njim želimo ugotoviti, kako delujejo neposredni konkurenti. Vemo pa, da od konkurentov ne moremo pričakovati sodelovanja oziroma velikega sodelovanja ter s tem izmenjavo znanj in izkušenj, zato konkurenčni benchmarking spada med najtežje izvedljive in občutljive vrste benchmarkinga. Pričakovani rezultat konkurenčnega benchmarkinga je povečano zavedanje o svoji organizaciji in o konkurentih (Boxwell 1994, 31). Poleg tega je cilj te vrste primerjave tudi ugotoviti položaj lastnega podjetja v primerjavi z neposrednim konkurentom in s tem prevzeti tiste prakse konkurentov, ki so superiornejše. Prednost konkurenčnega benchmarkinga je primerljivost informacij glede opravljenih poslovnih rezultatov, poslovnih praks in tehnologije. Pomanjkljivosti pa so težavno zbiranje podatkov, njihova ažurnost, zanesljivost informacij, etične ovire in nasprotovanja.
- Funkcijski benchmarking je primerjava procesov ali funkcij proti nekonkurenčnim organizacijam (npr. kupci, dobavitelji) znotraj iste panoge ali tehnološke usmeritve.

Za cilj ima predstaviti primerjave med podjetji, ki delijo enake tehnološke ali tržne karakteristike in so koncentrirane v specifične funkcije. Glede na to, da so podjetja, s katerimi se primerjamo pri funkcijskem benchmarkingu, najboljša v panogi, letega lahko imenujemo tudi panožni benchmarking. Glavne prednosti so visok potencial za odkritje inovativnih praks, dopusten neposreden prenos tehnologij, razvoj profesionalnih mrež, oblikovanje primernih podatkovnih baz, stimulatívni rezultati itd. Problemi se pojavijo pri prenosu različnih praks v različno okolje, pri veliki porabi časa za primerjanje in neprenosljivosti določenih potrebnih informacij.

- Generični benchmarking pomeni primerjavo lastnih procesov na najboljše znane procese, ne glede na proizvodnjo ali storitve. Je študija inovativnih metod ali tehnologij, ki so lahko uporabljene v različnih poslovnih procesih. Primerjajo se lastni procesi s tistimi, ki so bili razviti za druge namene, vendar jih lahko apliciramo v lasten proces. Kot primer za izboljšavo hitrejšega dostopa pacientov v bolnišnice lahko navedemo primerjavo s hotelskimi recepcijami, da bi tako pridobili nove ideje. Ta tip benchmarkinga zahteva bolj kreativen pristop in je težaven za izvedbo. Kakorkoli, potencial za identifikacijo novih tehnologij ali praks, ki vodijo na vodilne pozicije, je največji v generičnem benchmarkingu.

2.2.3 Kombinacije benchmarkinga

Ob pogledu na benchmarking izkušnje podjetij lahko rečemo, da imamo v mnogih primerih določene uspehe v izbiri tipa benchmarkinga, kjer na primer benchmarking dosežkov prevlada procesni benchmarking ali interni benchmarking zanemari zunanji benchmarking. Prav tako se procesni benchmarking ne more izvajati v organizacijah, kjer nimajo ideje o obstoju nezadostno dejavnih področij. Če se organizacija odloči delati procesni benchmarking brez predhodnih benchmarking izkušenj, je mnogokrat priporočeno začeti z internim benchmarkingom pred izbiro zunanjih partnerjev, na primer benchmarking med sestrskimi podjetji ali poslovnimi enotami. Kakorkoli že, predvsem kar se tiče okolja, je zelo verjetno, da prodorne ideje ne najdemo v notranji organizaciji (glej sliko 2). Toda kljub temu lahko rečemo, da je interni benchmarking prostor za začetek in učenje o tem, kako benchmarkirati (Szekely 1996, 26).

Slika 2.2 Kombinacije tipov benchmarkinga

	Interni benchmarking	Konkurenčni benchmarking	Funkcijski benchmarking	Generični Benchmarking
Benchmarking dosežkov	Važen in nujen proces, ampak ne kaže, kakšna izvedba je realno potrebna.	Dobimo zunanje referenčne točke. Dobra primerljivost kazalnikov učinkovitosti.	Uporabno za razne poglede, toda ne dobimo primerljivosti.	Slaba primerljivost razlik med procesi in produkti.
Procesni benchmarking	Izhodišče za štart in učenje procesa benchmarkinga, vendar ne moremo pričakovati prodornih idej.	Zelo uporabno, vendar zakonske in etične omejitve limitirajo izmenjavo informacij.	Dobra pot za iskanje novih idej ter manj etičnih in zakonskih omejitev kot konkurenčni benchmarking.	Najboljša pot za iskanje prodornih idej in doseganje temeljnih izboljšav.
Strateški benchmarking	Težko najdemo boljše interne strategije.	Konkurenti so najboljši partnerji za izmenjavo idej o strategijah in planiranju.	Ne preveč uporabna kombinacija zaradi razlik v poslovnih idejah.	Ne preveč uporabna kombinacija zaradi razlik v poslovnih idejah.

Visoka pomembnost/vrednost
Srednja pomembnost/vrednost
Majhna pomembnost/vrednost

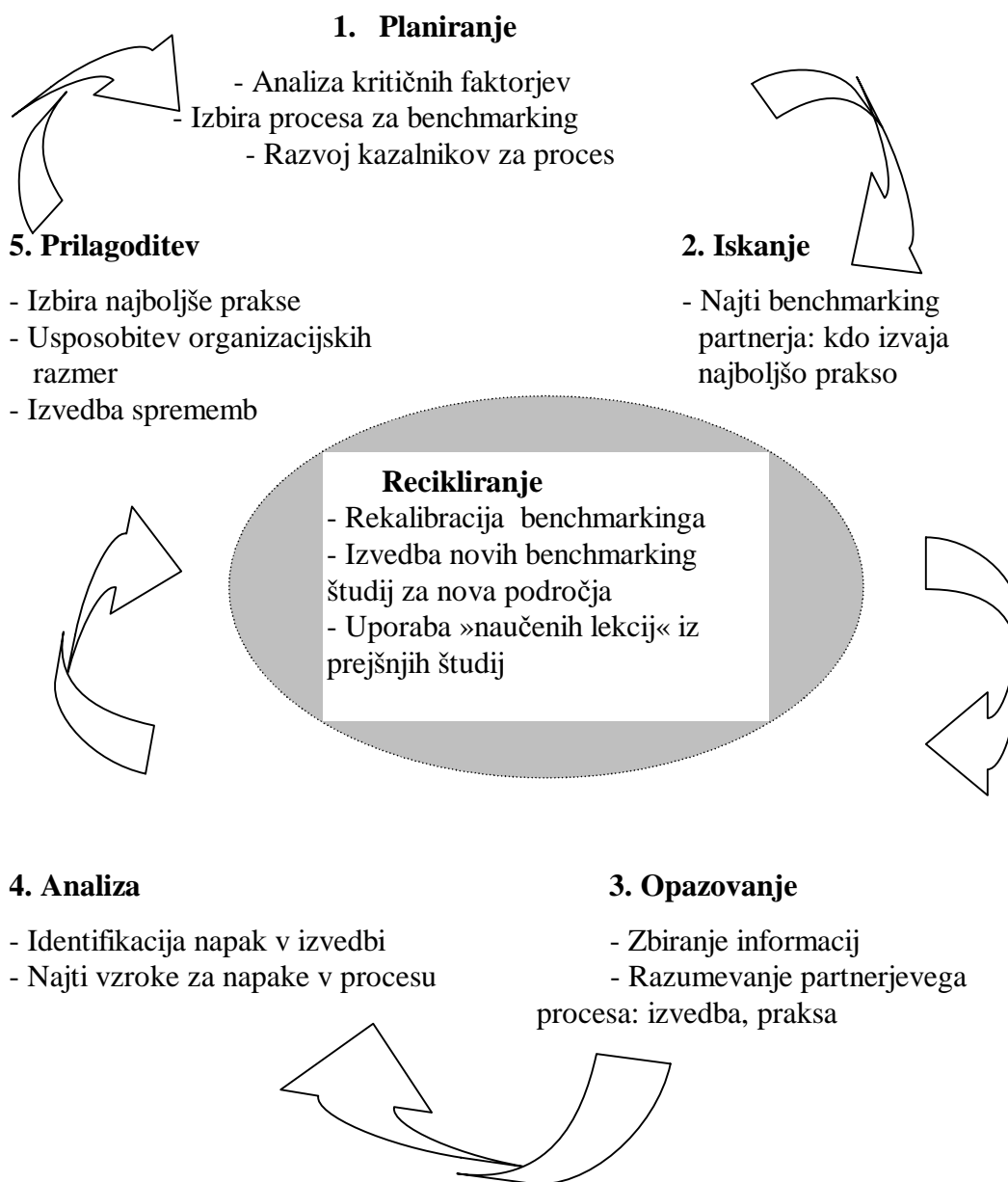
Vir: Andersen 1996, 9

2.3 Predstavitev procesa benchmarkinga

Benchmarking je proces – zaporedje dejanj, korakov, funkcij ali aktivnosti, ki vodijo k zaključku ali rezultatu; to je k identifikaciji in prenosu najboljših praks za izboljšanje učinkovitosti (Keehley 1997, 39).

Kot je bilo predhodno razloženo, poznamo več tipov benchmarkinga, zaradi česar se lahko aktivnosti medsebojno razlikujejo. Na ducate virov razlaga benchmarking procese, nekateri kot devet stopenjske aktivnosti, drugi kot štiri stopenjske (Champ 1989, Spendolini 1992, Watson 1993). Spodnja razlaga temelji na Andersenu in Pettersenu, ki imenujeta proces kot "benchmarking kolo", kar prikazuje benchmarking kot spreminjajoč in fleksibilen proces (glej sliko 3).

Slika 2.3 Benchmarking kolo



Vir: Andersen 1996, 18

2.3.1 Planiranje

Faza planiranja je najbolj kritična od vseh faz. Vsebuje naslednje različne aktivnosti:

- Izbira procesa za benchmarking

Ta izbira mora oziroma naj bi temeljila na strategiji organizacije. Organizacija si ne sme naložiti benchmarking študije brez jasne strateške vizije. Tako lahko dosežemo, da se študija osredotoči na tista področja, ki nimajo potenciala za doseg izboljšav, kar pa je njen glavni cilj.

Proces, ki naj bi ga benchmarkirali, lahko izberemo preko kritičnih faktorjev glede vpliva na proces ali glede na glavne procesne funkcije organizacije oziroma predvsem tam, kjer določen proces predstavlja očitno problematiko v organizaciji.

Kritični faktor je lahko definiran kot omejeno število faktorjev, ki močno vplivajo na konkurenčnost organizacije, kot na primer pri cenah, dobavnih rokih, kvaliteti ali proizvodnih lastnostih. Poznamo več orodij za identificiranje kritičnih faktorjev in za ocenjevanje pomembnosti teh dejavnikov, tako da kot primer lahko navedemo pajkov diagram. Po definiranju in razvrstitvi kritičnih faktorjev kot tudi identificiranju področij z izvedbenimi napakami, lahko pristopimo k definiranju, kateri kritični faktorji vplivajo na procese in obratno. Lahko se pokaže, da ima proces, ki ga benchmarkiramo, visoko kompetentnost glede na določen faktor, istočasno pa dosega zelo nizko učinkovitost. Proces lahko izberemo glede na njegovo povezanost z organizacijskimi glavnimi funkcijami, kot so marketing, nabava, razvojno raziskovalne aktivnosti, finance, proizvodnja itd. V tem primeru se benchmarking študija osredotoča na tisto glavno funkcijo, za katero se predvideva, da je neučinkovita. Izbrani proces bo posledično eden najpomembnejših za uspeh posamezne glavne funkcije.

- Oblikovanje benchmarking tima

Benchmarking tim naj sestavljajo lastnik procesa, en ali več ljudi, ki vodijo in izvajajo proces, ena oseba, ki je povezana z upravo, po možnosti pa tudi dobavitelj in kupec. Eden od udeležencev lahko prevzame več vlog, vendar v odvisnosti od velikosti študije. Tisti, ki so značilno vključeni v proces, morajo voditi benchmarking študijo in njihova obvezanost k temu projektu je zelo pomembna za njegov uspeh.

- Razumevanje in dokumentiranje procesa

Preden se začne proces benchmarkinga partnerjev, je zelo pomembno, da natančno poznamo svoj lastni proces. Proces mora biti definiran glede na vstopne in izstopne postavke ter glede na vključene udeležence, kot so dobavitelji in kupci. To mora biti poznano za cel proces in tudi za korake znotraj njega. Po izvedbi natančnega načrta procesa se lahko pokažejo kakšni nelogični koraki in povezave, kar pomeni, da lahko prve izboljšave dosežemo že v tej točki.

Natančen opis se lahko nanaša na oznako poslovnega področja ali funkcije, z njim povezanega nadprocesa ali podprocesa, lastnika procesa, procesne inpute in outpute, smer procesa, kupca procesa in njegove zahteve, specifikacije lastnikov procesa, za izpolnitev zahtev kupcev, obstoječe kazalnike ter njihove omejitve, metode spremljanja procesa ter resurse za izvajanje izboljšav (Champ 1995, 57).

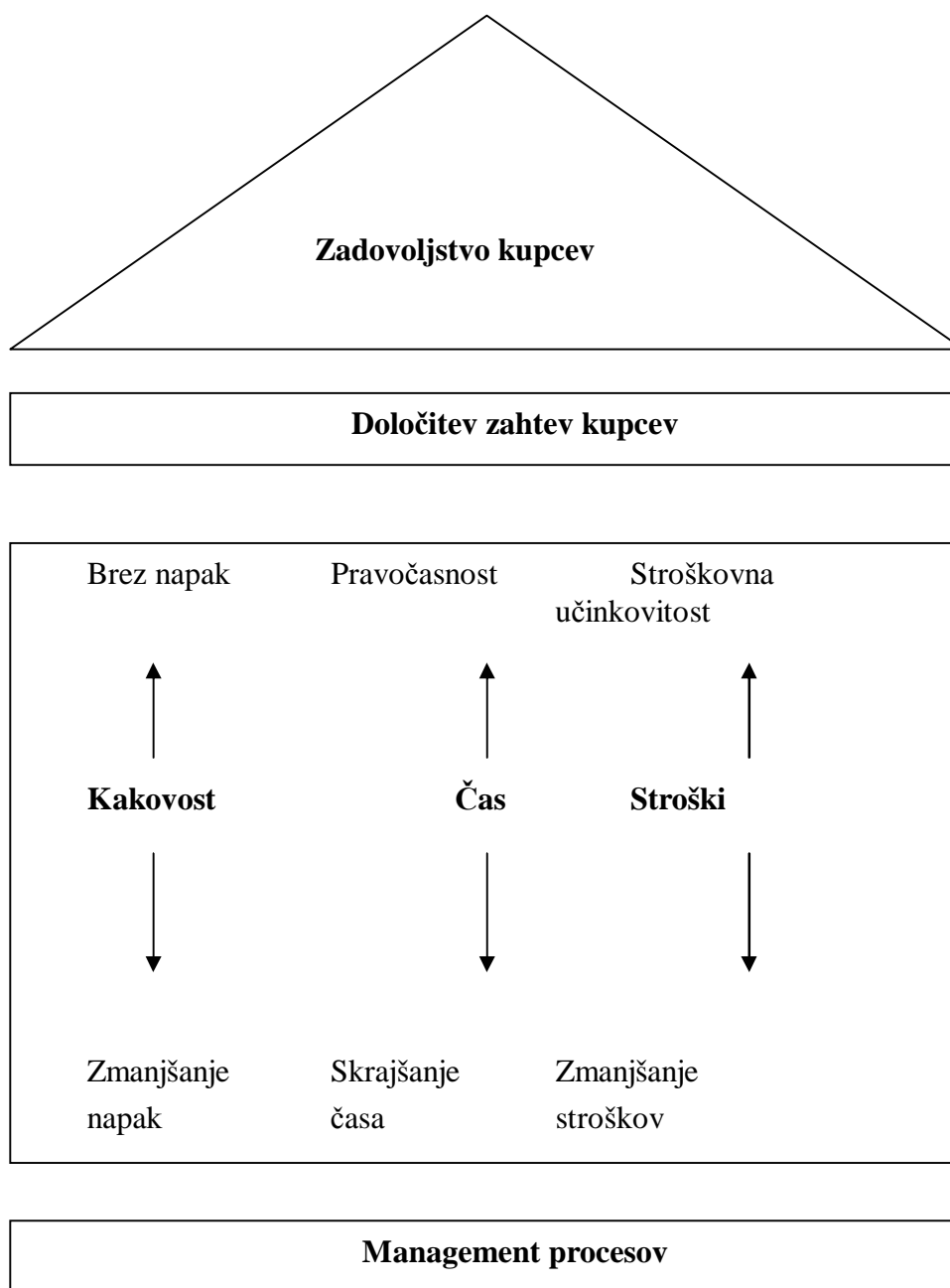
- Postavitev kazalnikov za proces

Z namenom določanja sedanjih stopenj učinkovitosti in primerjave le-teh z benchmarking partnerji, moramo določiti skupne kazalnike za proces. Najbolj omenjani za benchmarking v industriji ali storitvah so naslednji kazalniki:

- kvaliteta (odstotek napak),
- čas (dobavni roki),
- stroški.

Slika 4 prikazuje, da je z upoštevanjem omenjenih kazalnikov glavno merilo procesov zadovoljstvo kupcev. Pod kakovost spada ponudba izdelkov in storitev brez napak, kar pomeni, da mora podjetje v poslovnih procesih zmanjšati napake. Pod časovno komponento je mišljena pravočasnost odziva na kupčeve zahteve, torej mora podjetje zmanjšati reakcijski čas. S stroški je povezana stroškovna učinkovitost. Podjetje se mora nenehno osredotočati na zmanjševanje stroškov (Camp 1998, 151).

Slika 2.4 Razvrstitev procesov po kanalih



Vir: Ferk 1996, 4

2.3.2 Iskanje

Primarna naloga iskanja je najti ustreznega benchmarking partnerja, kar zahteva naslednje aktivnosti:

- Izdelava liste kriterijev, katerim naj bi ustrezal idealen benchmarking partner. Kriteriji lahko pokrivajo takšne stvari, kot so zemljepisna lokacija, velikost, struktura, proizvodi, tehnologija, industrija in organizacijska klima.
- Iskanje potencialnih benchmarking partnerjev, organizacij, ki so boljše od nas. Vir informacij o partnerjih so lahko organizacijska mreža, procesni in področni strokovnjaki, mediji ali javne informacije, kot so na primer nacionalne statistike. Izbor partnerjev je vsekakor potrebno zožiti na najboljša podjetja.
- Primerjava kandidatov in izbira najbolje ocenjenega benchmarking partnerja (glede na postavljene kriterije). Priporočeno je, da se izbere več kot eden benchmarking partner.
- Vzpostavitev kontakta z izbranim partnerjem in pridobitev privolitve za sodelovanje v benchmarking študiji.

Benchmarking pomeni tudi vzpostavljanje okolja ali mreže, kjer se sprejemajo in potrjujejo primerjave med posameznimi partnerji.

2.3.3 Opazovanje

Namen faze opazovanja je študija in razumevanje procesov izbranega benchmarking partnerja. Pred obiskom organizacije partnerja, se mora tista organizacija, ki izvaja benchmarking študijo, tudi ustrezno pripraviti. To pomeni, da je potrebno do potankosti poznati svoj proces in prav tako v naprej dobiti čim več možnih informacij o benchmarking partnerju. Obisk potencialnega partnerja ne smemo izrabiti za to, da bi pridobili informacije, ki jih lahko pridobimo preko informacijskih baz. Aktivnosti naj bi bile sledeče:

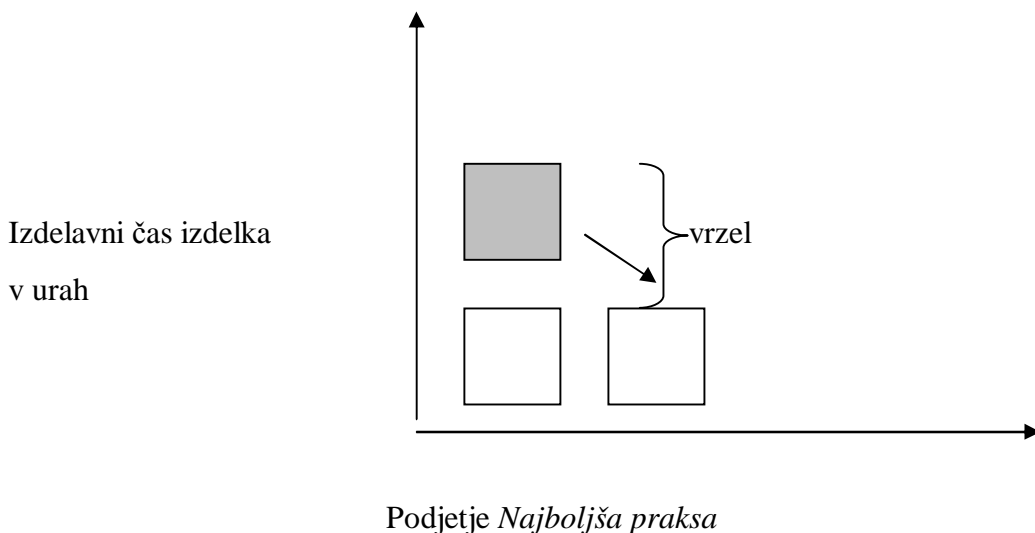
- Dostop do informacij - informacije morajo biti zbrane na treh nivojih:
- izvajalni nivoji, kažejo kako uspešen je partner v primerjavi z nami;
- prakse ali metode, s katerimi je mogoče dostopati do izvajalnih nivojev;
- izvajalci, ki izvajajo proces glede na prakse in metode.
- Izbira metode in orodja za zbiranje informacij - poznamo mnogo poti za zbiranje podatkov in med temi mora organizacija izbrati najbolj primerno in učinkovito. Uporabimo lahko različna orodja, kot so vprašalniki, intervjuji ali direktna opažanja. Treba je določiti, kako se bodo ta orodja uporabljala, na primer ali bomo vprašalnik poslali po pošti ali bomo opravili razgovor po telefonu.
- Povzetek – pomembno je, da po določenem času zbiranja podatkov in informacij naredimo njihove povzetke, da ne bi izgubili pomembnih detajlov opažanj.

2.3.4 Analiza

Benchmarking analiza se nanaša na analizo vrzeli med rezultati podjetja in primerjanimi benchmarking partnerji, kar pomeni, da gre za primerjavo obstoječega stanja podjetja z želenim stanjem (Potokar 2003, 18). Vrzel je tako definirana kot razlika med trenutnimi rezultati podjetja in rezultati najboljšega podjetja v panogi. Glavni namen faze analize je odkrivanje naslednjih stvari:

- *Vrzel izvajalnih nivojev med našimi in partnerjevimi procesi*; zbrani podatki morajo biti razvrščeni, kontrolirani in standardizirani, preden se odločimo za analizo vrzeli. Za analizo ponavadi izdelamo primerjalne matrike, ki ustrezno predstavijo zbrane podatke. Če analiza pokaže, da podjetje posluje s slabšimi rezultati kot najboljša praksa, pomeni, da ima negativno vrzel (glej sliko 5), ter da obstajajo možnosti izboljšave. V kolikor so rezultati podjetja in najboljše prakse enakovredni, podjetje posluje z ničelno vrzeljo. Redko se v praksi pojavlja pozitivna vrzel, kar pomeni, da je podjetje boljše od najboljše prakse. V primeru nične oziroma pozitivne vrzeli, se predlaga ponovno ovrednotenje rezultatov in zbranih podatkov. Če pa podjetje resnično dosega pozitivno vrzel, pomeni, da dosega najboljšo prakso.

Slika 2.5 Prikaz vrzeli



Vir: Potokar 2003, 24

- Vzrok vrzeli, t.j. metode in prakse, ki omogočajo partnerjem doseganje visokih učinkovitosti; za analizo vzrokov zopet uporabimo različna orodja, kot so primerjava diagramov toka procesov, podatkovne matrike, matrike prioritet, vzorčno analizo, analizo "ribja kost" in različne vrste grafičnih prikazov, ki omogočajo vizualni prikaz podatkov. Ne glede na to, katera orodja za izračun in prikazovanje vrzeli v poslovanju podjetje uporablja, je ob koncu benchmarking analize priporočljivo izdelati sintezo v obliki benchmarking matrike, kjer so primerjani kazalniki podjetja, primerjanih podjetij in kazalniki najboljših praks. Primer take matrike je prikazan v tabeli 1.

Tabela 2.1 Primer benchmarking matrike

Kazalniki		Primerjalna podjetja			Najboljša praksa
Finančni kazalniki	Podjetje	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C	
- dobičkonosnost prodaje - letna rast prodaje - režijski stroški v verigi vrednosti					
Kazalniki z vidika kupcev					
- tržni delež - prihodek na prodajalca - stroški oglaševanja					
Kazalniki notranjih procesov					
- stroški na enoto - povprečni čas trajanja proizvodnega cikla - delež nekakovosti v prodaji - število reklamacij na leto					
Kazalniki učenja in rasti					
- delež letnih izostankov - zadovoljstvo zaposlenih - fluktuacija zaposlenih					

Vir: Potokar 2003, 24

- *Izvajalci, ki prispevajo k nastajanju vrzeli;* mnogokrat se zgodi, da ob obiskih partnerjev študija izgubi svoj zagon. Tim nima več motivacije za začetek analize in posledično so rezultati nepopolni ter slabo opredeljeni. Tim ima lahko tudi probleme najti vrzeli in vzroke za njihov nastanek. Velikokrat je težko dobiti in zbrati množico podatkov od partnerjev. Lahko se zgodi, da tim namesto da bi določil vrzel, usmeri svojo energijo v iskanje vzrokov, zakaj so partnerji boljši. Benchmarking tim se na osnovi izdelane analize odloča o tem, kako bi izboljšanje kazalnikov ob ugotovljeni negativni vrzeli učinkovalo na podjetje v prihodnosti, s kakšnimi težavami bi se lahko srečevalo pri implementaciji najboljših praks, ali bodo cilji, ki si jih je zastavilo podjetje, dolgoročne ali kratkoročne narave, ali bodo pričakovani rezultati taktični ali strateški, kolikšna je stopnja tveganja doseganja rezultatov ter v kolikšni meri se da rezultate spreminjati in nadzorovati. Prav tako je del benchmarking analize presoja najboljših praks. To ponavadi izvajajo kupci, dobavitelji, lastniki procesov, zaposleni, ki so za izvajanje takih procesov odgovorni ter management podjetja. Kupčeva presoja je ena najpomembnejših. Svojo oceno kupec poda v vprašalniku, kjer oceni, kakšno je njegovo mnenje o najboljši praksi in kako pomembno je za njegovo odločitev za nakup.

2.3.5 Prilagoditev

Glavne ugotovitve benchmarking analize morajo doseči vključene osebe, sicer študija ne bo uspešna. S to analizo podjetje določi svojo pozicijo glede na primerjana podjetja in ugotovi razloge za obstoječe stanje.

Z akcijskim načrtom sprememb podjetje določi kratkoročne in dolgoročne cilje uvajanja sprememb in tudi kritične dejavnike za izbran poslovni proces, določi odgovorne osebe za izvedbo sprememb ter časovni okvir za implementacijo izboljšav. Operativni akcijski načrt pripravi lastnik procesa, ki bo odgovoren za uvajanje sprememb. Sledi načrt implementacije, ki ima funkcijo podpore pri izvajanju sprememb, pa tudi spremljanju rezultatov po uvajanju.

2.3.6 Recikliranje benchmarking procesa

Benchmarking ne sme biti enkratni dogodek, ampak kontinuiran proces za izboljšavo učinkovitosti organizacij. Ugotovljene najboljše prakse niso statične, ampak se spreminjajo skupaj z organizacijskimi procesi, kar pomeni, da jih moramo neprestano spremljati.

Z namenom, da bi podjetje uvedlo benchmarking kot stalni in sistematični proces merjenja poslovnih rezultatov, je priporočljivo, da ga vključi v proces izdelave strateških in operacijskih poslovnih načrtov, saj lahko na ta način določi, katere vrzeli je potrebno zmanjšati v določenem letu, kakšen bo način zmanjševanja razlik, kolikšen je pričakovani čas zmanjševanja vrzeli in kakšne koristi lahko podjetje pričakuje zaradi izboljšanja

rezultatov. Hkrati je koristno oceniti povrnitev investicije, vložene v izvajanje benchmarkinga in na ta način ugotoviti neposredne učinke njegove uporabe.

2.4 Izbor najustreznejših metodologij in pripomočkov za izvedbo benchmarkinga

Ob pravilni uporabi lahko benchmarking vodi k dramatičnim spremembam v organizacijskih procesih, vendar poznamo določene pasti, ki lahko zmanjšajo dosežke in spremenijo benchmarking v drag proces, ki ne doseže pričakovanih rezultatov (Resch 1994). Naslednje točke je pomembno upoštevati za uspešen benchmarking:

- Benchmarking dosežki morajo biti del organizacijske strategije.
- Postavitev benchmarking procesa zahteva temeljit pregled lastnih procesov preden navežemo stike z ostalimi organizacijami.
- Poudarjanje številki vodi k izkrivljenim slikam, ki povzročijo padec izboljšave sistema.
- Za procesni benchmarking moramo izbrati podatke znotraj določenih mej.
- Zainteresirane osebe z odgovornostjo morajo sodelovati pri študiji.
- Slaba identifikacija osebe ali delovne enote kot nosilca za benchmarking študijo bo vodila samo k še dodatni količini podatkov.
- Časovni limit študije mora biti realen, sicer lahko vpliva na njen končni rezultat.
- Benchmarking partnerje moramo izbrati izredno pazljivo.
- Zagotoviti moramo stalno sledenje določenem protokolu.

3 PREDSTAVITEV INFORMACIJSKIH VIROV

3.1 Publishing Market Watch

Publishing Market Watch je dvanajstmesečni projekt, katerega namen je bil analizirati konkurenčnost Evropskih založniških industrij. Izvedla ga je Evropska komisija pod vodstvom Rightscom-a, ki je specialist za svetovanje s sedežem v Londonu (DG Enterprise, 2006) in z izdatno pomočjo Ekonomske in poslovne šole iz Finskega mesta Turku. Projekt naj bi pomagal Evropski komisiji razumeti izzive, ki jih ponuja založniška industrija v Evropi. Prav tako naj bi informiral založnike z dragocenimi podatki in jim pomagal usmeriti njihov napor, da bi se osredotočili na tržne niše, ki se kažejo v prostoru kjer delujejo. Nekateri izmed založnikov morajo samo izboljšati svojo konkurenčnost.

Projekt je imel sledeče smotre:

- Povečati znanje in razumevanje Evropske komisije glede založniške industrije.
- Uskladiti prihodnjo politiko delovanja Evropske komisije s spoštovanjem do založništva.
- Izboljšati znanje in razumevanje konkurenčnosti v Evropskih založniških industrijah, še zlasti med njimi samimi.
- Pokrivati založniško industrijo v štirih sektorjih: časopisi, revije, knjige in podatkovna baza. V diplomski nalogi si bomo podrobneje pogledali samo knjižno založništvo.

Prvinski namen projekta je natančna analiza rezultatov založniških industrij v prostoru konkurenčnosti in predlogi Evropske komisije. Predlogi bodo temeljili na prepoznavanju glavnih ugotovitev, ki vplivajo na poslovanje založniških industrij, konkurenčnosti, možnostih modernizacije in inovativnosti v založništvu. Živimo v času velikanskih sprememb s katerimi se bodo morale začeti spopadati tudi založniške hiše.

Konkurenčnost evropskih industrij je nujna zaradi prihodnje moči evropskih ekonomij. Ključ do konkurenčnosti industrij je njihova zmožnost »trajno povečevati čisti dohodek v življenjskem standardu«. Ta se razlikuje zaradi več specifičnih konceptov konkurenčnosti posameznih podjetij. Kljub temu pa ključni faktorji vplivajo na to, da sta oba tipa konkurenčnosti tesno povezana. Študija se je osredotočila na konkurenčnost založniških industrij, vendar je zelo verjetno, da so rezultati analize tudi uporabni kot dragocena informacija za individualna podjetja, ki jih lahko uporabijo pri izdelavi strategij za povečanje svoje lastne konkurenčnosti.

Četudi so založniške industrije dovzetne za enako vrsto analiz konkurenčnosti, kakor tudi vse ostale vrste industrije, pa je zanje značilna edinstvena vrednost, še posebej v primerjavi z digitalno tehnologijo (naj gre za produkcijo ali distribucijske kanale).

Stopnjo vpliva je izrazito težko ugotoviti samo z ekonomskimi analizami in podatki o preteklem poslovanju. Sposobnost za uspešno prenovitev in srečanje z izzivi digitalne revolucije so tudi izrazito težko merljivi.

Metodologija projekta Publishing Market Watch je bila zasnovana z namenom odkriti izzive s kombiniranjem strogih količinskih analiz z ekspertnimi kvalitativnimi analizami trendov v založništvu, narediti pregled založništva po skupinah podatkov (izdaja novih naslovov, zaposlenost, dodana vrednost, distribucijski kanali...).

Količinska analiza, ki jo je izdelala Ekonomska in poslovna šola iz Turkuja je osnovana na široki seriji strokovnih raziskav podatkov; ki so bili dognani s strani strokovnjakov, ki veljajo za izkušene na področju založniških industrij in imajo znanje, s katerim lahko ugotavljajo konkurenčno pozicijo v tej panogi. Končna kvalitativna analiza kaže primerjavo Evropskih založniških industrij med seboj (primerjamo stare in nove članice EU).

Končno poročilo projekta je bilo podano Evropski komisiji konec oktobra leta 2004.

3.2 Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za tisk in medije

Združenje za tisk in medije daje pobude in predloge, ki se nanašajo na pravno regulativo in pogoje gospodarjenja za vsako posamezno panogo združenja.

Njegova naloga je spremljanje gospodarskih gibanj v vsaki posamezni panogi:

- primerjava z ostalim gospodarstvom oziroma drugimi panogami,
- primerjava poslovanja panoge s tujino.

Strokovna pomoč in svetovanje:

- pri vprašanih tekočega poslovanja,
- tehnični regulativi (standardi),
- opremi in repromaterialu,
- stroških poslovanja,
- razvoju in prestrukturiranju,
- drugo.

Sodelovanje na področju zunanje trgovine:

- sejemska dejavnost,
- možnost izvoza in uvoza,
- izdelava promocijskih gradiv.

Sodelovanje na področju notranje trgovine:

- organizacija poslovnih ter drugih konferenc ter sejmov,
- arbitraža,
- raziskovalni projekti,
- promocijske dejavnosti.

Socialno partnerstvo:

- sklepanje kolektivnih pogodb,
- spremljanje izvajanja kolektivnih pogodb.

Nazadnje omenimo še izobraževanje. Združenje sodeluje pri pripravi različnih izobraževalnih programov in je udeleženo v različnih srednjih šolah ter fakultetah, domačih in mednarodnih inštitucijah, kot na primer Federation of European Publishers in še bi lahko naštevali.

3.2.1 Članstvo Združenja za tisk in medije

Založništvo:

- izdajanje knjig,
- izdajanje časopisov,
- izdajanje revij in periodike,
- izdajanje posnetih nosilcev zvočnega zapisa,
- drugo založništvo.

Tiskarstvo in z njim povezane storitve:

- tiskanje časopisov,
- drugo tiskarstvo,
- knjigoveštvo in dodelava,
- priprava in proizvodnja tiskovnih sestavkov,
- druge, s tiskarstvom povezane, storitve.

Razmnoževanje posnetih nosilcev zapisa:

- razmnoževanje zvočnih zapisov,
- razmnoževanje video zapisov,
- razmnoževanje računalniških zapisov.

Filmska in video dejavnost:

- snemanje filmov in videofilmov,
- distribucija filmov in videofilmov,
- kinematografska dejavnost.

V Združenju so zajete tudi radijske in televizijske dejavnosti ter tiskovne agencije.

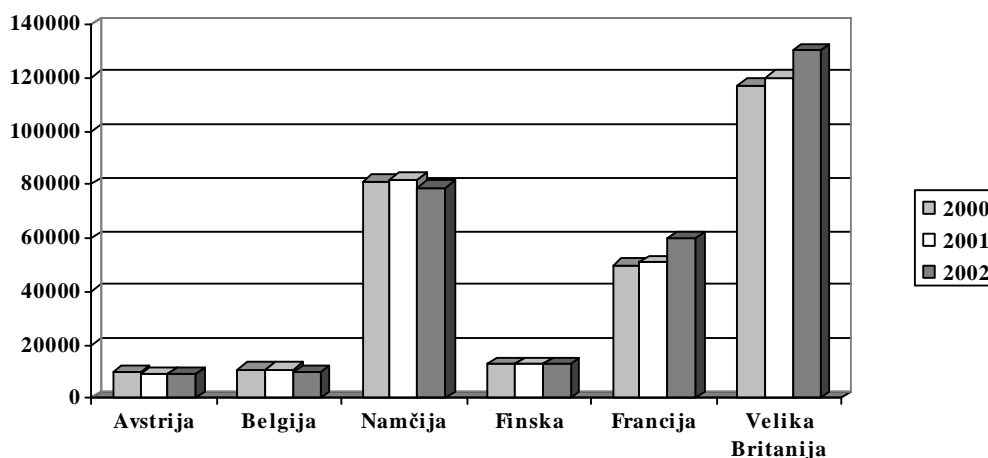
4 KNJIŽNO ZALOŽNIŠTVO V EU

4.1 Produkcija in prodaja knjig v EU

Produkcija knjig (število naslovov)

V starih članicah EU je zaznati naraščajoči trend izdajanja knjig. Število novo izdanih naslovov enakomerno narašča v Veliki Britaniji, Španiji in Franciji. Tudi v Nemčiji število novo izdanih naslovov narašča do leta 2001, v letu 2002 pa se pokažejo odstopanja. Na podobnih trgih je učinek razmeroma stabilen, razen na Portugalskem, kjer se število novo izdanih knjig povečuje in na Švedskem, kjer število novo izdanih naslovov upada.

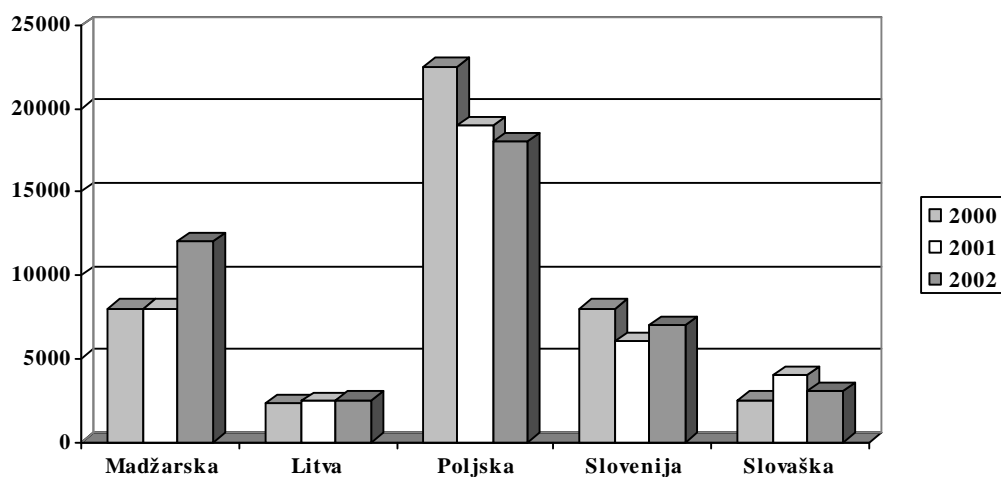
Slika 4.1 Izdani naslovi knjig v državah starih članicah EU



Vir: IPA Statistics

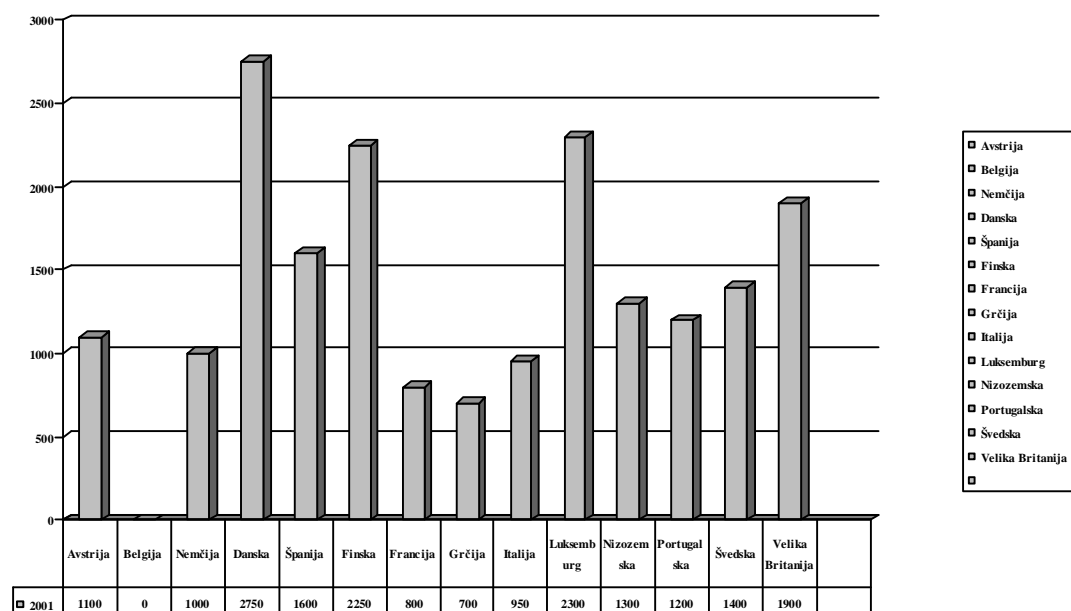
Ko pod drobnogled vzamemo nove članice EU pa vidimo daleč največ novo izdanih naslovov na Poljskem, kjer je število novih izdaj doseglo svoj maksimum v letu 2000, od tedaj pa upada. Čisto naraščajočo linijo novih izdaj zaznavamo samo pri Češki in Litvi.

Slika 4.2 Izdani naslovi v državah novih članicah EU



Vir: IPA Statistics

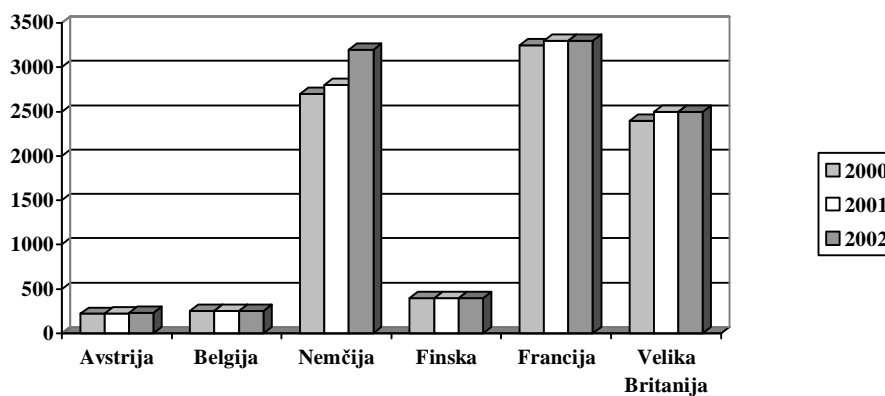
Slika 4.3 Število izdanih naslovov na milijon prebivalcev v starih članicah EU



Vir: IPA Statistics

Število izdanih naslovov na milijon prebivalcev je tisti indikator, ki nam pokaže aktivnost založnikov. Izdajajo takšno število novih naslovov, za katerega smatrajo, da jih bo trg še prenesel. Manjše število izdaj nam pokaže, da imajo kupci omejeno možnost izbire. Nasprotno, pa nam večje število lahko pove, da so založniki neselektivni pri odločitvah, kaj bodo izdali.

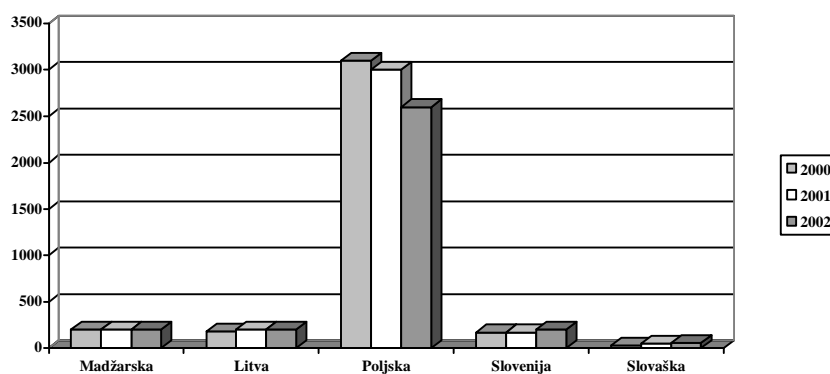
Slika 4.4 Število založniških podjetij v državah starih članicah EU



Vir: IPA Statistics

Število založniških podjetij je lahko usklajeno z velikostjo trga. Nemčija ima manjše število založniških podjetij kot Francija ali Italija, čeprav ima večji trg. Iz tega pa lahko sklepamo, da so podjetja v povprečju večja. V drugih starih članicah EU je razmerje stabilno.

Slika 4.5 Število založniških podjetij v novih članicah EU



Vir: IPA Statistics

V novih članicah EU je daleč največ založniških podjetij na Poljskem, ostale članice pa so med seboj dokaj primerljive, saj imajo v povprečju 200 založniških podjetij ali manj.

Izdaja knjig v novih članicah EU pa, razen na Poljskem, ne predstavlja velikih aktivnosti založnikov. Število izdanih novih naslovov na podjetje nam sugerira idejo o lestvici podjetij in o aktivnostih, ki jih morajo vzdrževati, da bi se njihov položaj izboljšal.

Gornji podatki kažejo, da je knjižno založništvo v večini novih članic EU razdrobljeno in v glavnem sestavljeno iz podjetij, ki izdajajo majhno število novih naslovov knjig.

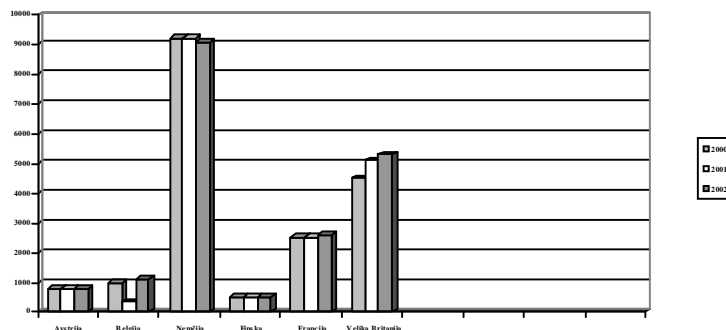
V Evropi na zelo različne načine proizvajamo, distribuiramo, kupujemo in beremo knjige. Vse sistematične poskuse, da bi te razlike analizirali in razumeli, je spodbudila in financirala Evropska komisija. Ugotovljeno je bilo, da v veliki večini evropskih držav primanjkuje verodostojnih podatkov o knjižnem založništvu. Dodaten problem predstavlja tudi dejstvo, da v Evropi ni enotne metodologije zajemanja knjigotrških podatkov, tako da tudi tam, kjer ti podatki so, ne omogočajo nedvoumnih primerjav med različnimi nacionalnimi knjižno-založniškimi industrijami.

Vrednost prodaje knjig na Evropskem knjižnem trgu je v letu 2000 dosegla višino 26,6 milijard evrov. Največji knjižni trg po prodaji knjig ima Nemčija, kjer je v letih 2000 in 2001 prodaja knjig dosegla vrednost 9,4 milijard evrov. Kar predstavlja tretjino evropskega trga.

Čeprav ne tako velik kot nemški, je uspešen tudi knjižni trg v Veliki Britaniji, ki je v letu 2002 dosegel vrednost prodaje knjig v višini 5,5 milijard evrov. Nesporno je, da sta tako Nemčija kot Velika Britanija močni izvoznici knjig na tržišča, kjer govorijo njen jezik.

Drugi veliki knjižni trgi so tudi Francija, Španija in Italija. V ostalih evropskih državah (nove članice so pri teh podatkih izvzete) pa je velikost trga in višina prodaje podobna. Razen v Nemčiji in Avstriji, se je v večini drugih držav trg v letih 2000 in 2001 povečal.

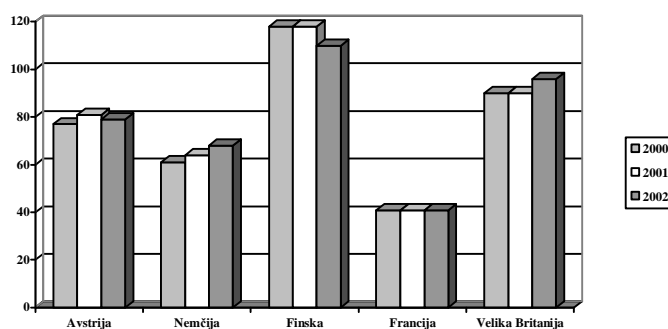
Slika 4.6 Prodaja knjig v letih 2000 – 2002 (v nekaterih članicah EU)



Vir: IPA, National Statistical Offices

Kljub velikim razlikam med primerjanimi evropskimi državami, število populacije in velikost trga pomembno vpliva na izid raziskave. Ta slika nam prikazuje tudi, koliko denarja porabi za nakup knjige en prebivalec (per capita) v vsaki izmed držav. Nemčija še vedno zaseda prvo mesto na evropskem knjižnem trgu, na drugem mestu ji sledi Velika Britanija. Vendar tudi države kot so Avstrija, Belgija, Danska in Finska povečujejo svojo primerjalno vrednost.

Slika 4.7 Prodaja knjig na glavo v letih 2000 – 2002 (v nekaterih članicah EU)



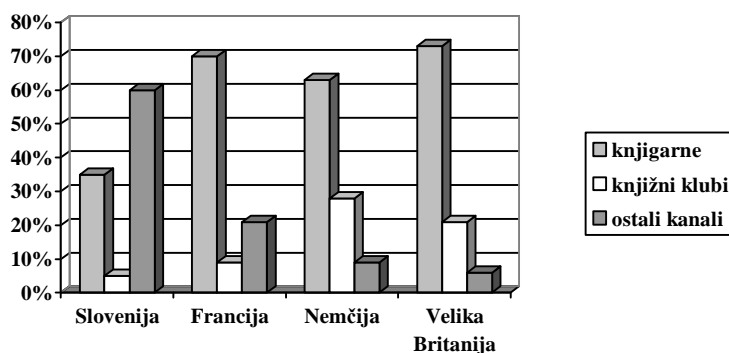
Vir: IPA, National Statistical Offices

Zaradi težav s pridobivanjem podatkov so se avtorji študije odločili, da bodo kompetitivnost založniških industrij v posameznih evropskih državah merili bolj ohlapno, tako da jih bodo skušali klasificirati kot visoko, srednje in nizko komparativne. Vendar pa se težave pokažejo v dejstvu, da nam ne podatek o številu izdanih naslovov niti informacija o gibanju prihodkov ne povesta veliko o kvaliteti založnikovih zaslužkov. Ne dvomimo da, če založniki tudi prodajo večino naklad vedno novih naslovov, ki jih izdajajo, z njimi tudi več zaslužijo. Toda vedno več novo izdanih naslovov lahko obratno pomeni tudi vedno večje zaloge, zato se v takem primeru lahko skriva tudi dejstvo, da založniki z vsakim izdanim naslovom ustvarijo vedno manjši dobiček ali celo izgubo, ne glede na to, da njihov promet lahko celo narašča (Competitiveness 2003, 11).

4.2 Distribucijski kanali

Kompetitivnost slovenskega knjižnega trga znižuje tudi dejstvo, da prodajo slovenski založniki skozi maloprodajno mrežo le petintrideset odstotkov svoje produkcije, kar seveda pomeni, da morajo poleg knjigarniških, vzdrževati še druge prodajne poti. Razlogi za to se bržkone skrivajo v slabem vodenju največjih slovenskih knjigarniških mrež. Zanimariti pa ne smemo tudi dejstva, da šestdeset odstotkov slovenske populacije živi v krajih z manj kot 5000 prebivalci, kar predstavlja spodnjo mejo, ki še dopušča ekonomsko rentabilno delovanje knjigarn.

Slika 4.8 Struktura distribucijskih kanalov v nekaterih državah EU (leto 2000)



Vir: IPA Statistics

Slovenski založniki prodajo petintrideset odstotkov svojih knjig v maloprodaji, pet odstotkov preko knjižnih klubov (na primer knjižni klub Založbe Mladinska knjiga, Svet knjige) in šestdeset odstotkov po drugih distribucijskih kanalih (prodaja po pošti, akviziterstvo...).

Podatki za Francijo nam pokažejo, da tam založniki sedemdeset odstotkov svoje produkcije prodajo v maloprodaji, enaindvajset odstotkov preko knjižnih klubov in devet odstotkov po drugih kanalih (tudi po sistemu od vrat do vrat).

V Nemčiji je triinšestdeset odstotkov (po vrednosti) prodaje v maloprodaji, osemindvajsetodstotni delež zavzemajo knjižni klubi in prodaja po pošti ter šest odstotkov internetna prodaja.

Založniki v Veliki Britaniji prodajo, po vrednosti, triinšestdeset odstotkov izdanih knjig v maloprodaji, sledita ji prodaja preko knjižnih klubov in pošti z enaindvajsetimi odstotki in prodaja preko interneta s šestimi odstotki.

Opozorimo na dve lastnosti uspešnih evropskih industrij. Prvič, da prodajo več kot šestdeset odstotkov knjig v maloprodaji, torej po eni sami distribucijski poti. Drugič, da delujejo na trgih, ki so po evropskih merilih veliki in zato nimajo težav z majhnimi nakladami.

Vidimo lahko, da so v primerjavi s svojimi evropskimi kolegi slovenski založniki morali porabiti neprimerno več energije, časa in tudi denarja za razvoj drugih prodajnih poti. Zato ne čudi, da so kataloška prodaja, prodaja od vrat do vrat ter prodaja po pošti v Sloveniji začele delovati že v šestdesetih letih prejšnjega stoletja. V devetdesetih letih so te oblike prodaje nadgradile še prodaja po televiziji in internetu. Najbolj prodorni založniki pa so te načine prodaje povezali v follow-up sisteme, kar pomeni, da so potencialnim kupcem najprej poslali ponudbo za nakup knjige po pošti, če niso reagirali, je sledil klic po telefonu in obisk akviziterja. Knjige, ki kljub vsem naporom niso bile prodane, pa so ponudili preko knjižnih klubov.

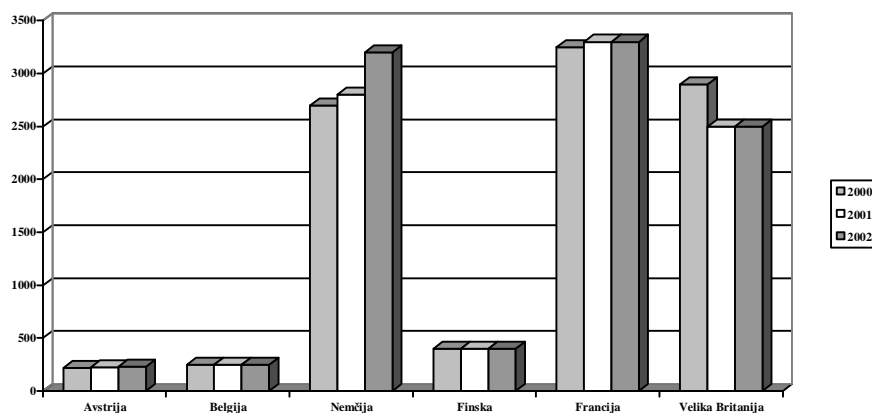
Sklepamo lahko, da Slovenski založniki, v primerjavi s kolegi iz zahodne Evrope poslujejo z zelo visokimi stroški, ki niso povezani samo z golo produkcijo knjig, pač pa v veliki meri z iskanjem pravih trženjskih poti.

4.3 Pregled organiziranosti in zaposlenosti v založništvu

4.3.1 Založniška podjetja

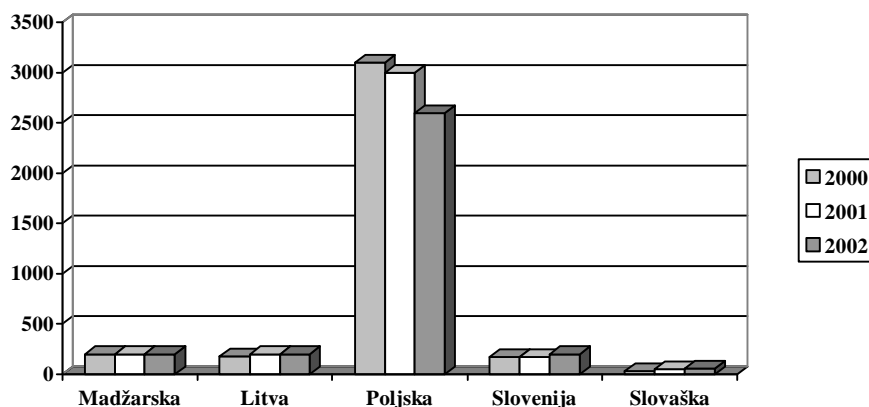
Število založniških podjetij je lahko usklajeno z velikostjo trga. Nemčija ima manjše število založniških podjetij kot Francija ali Italija, čeprav ima večji trg. Iz tega pa lahko sklepamo, da so podjetja (v povprečju) večja. V drugih starih članicah EU je razmerje stabilno.

Slika 4.9 Število založniških podjetij v državah starih članicah EU



Vir: IPA Statistics

Slika 4.10 Število založniških podjetij v novih članicah EU



Vir: IPA Statistics

V novih članicah EU je daleč največ založniških podjetij na Poljskem, ostale članice pa so med seboj dokaj primerljive, saj imajo v povprečju 200 založniških podjetij ali manj.

Izdaja knjig v novih članicah EU pa (razen na Poljskem) ne predstavlja velikih aktivnosti založnikov. Število izdanih novih naslovov na podjetje nam sugerira idejo o lestvici podjetij in o aktivnostih, ki jih morajo vzdrževati, da bi se njihov položaj izboljšal.

4.3.2 Število zaposlenih

Število zaposlenih nam služi kot merilo zaposlenosti v založništvu. Ko to število primerjamo s številom vseh zaposlenih v gospodarstvu, dobimo indikator relativne

pomembnosti založništva v pogojih zaposlovanja. Vendar pa je žal to število redkokdaj razpoložljivo saj ga statistični viri večinoma ne zajemajo. Tu je zajeto število vseh zaposlenih v danem letu, se pravi tudi zaposlenih za določen in skrajšan delovni čas.

Število zaposlenih v knjižnem založništvu v državah starih članicah EU je bilo v letu 2001 preko 140.000. Zaznan ni bil noben splošni trend zaposlovanja v teh državah. Zaposlenost v založništvu je bila v porastu v Veliki Britaniji, na Nizozemskem in na Danskem, medtem ko je bil zaznan padajoč trend zaposlovanja v založništvu predvsem v Franciji in Italiji.

Glede na razpoložljive podatke, je v državah novih članicah EU, največji delodajalec v založništvu Poljska, s kar 14.000 zaposlenimi v tej panogi v letu 2001. Po dosegljivih statističnih podatkih, je bila rast zaposlenosti na Poljskem v tej panogi izredna, saj je porasla za kar štirideset odstotkov od leta 1995 do 2001.

4.4 Merila poslovne uspešnosti

Za merilo poslovne uspešnosti nekega podjetja ali pa skupine podjetij, v našem primeru je to knjižno založništvo, nedvomno zajamemo poleg podatkov o številu zaposlenih tudi podatke o prometu in dodani vrednosti.

Promet nam predstavlja podatek, koliko oz. v kakšni vrednosti je podjetje prodalo svoje produkte v določenem letu. Kaže nam celotno vrednost delovanja, a prekoračuje prispevek industrije k nacionalnemu dohodku, ker zajema vrednost vložkov, proizvedeno v drugih industrijah. Zelo težko je ugotoviti kakšen promet v bruto nacionalnem proizvodu ustvarjajo knjižni založniki, saj (kot sem že nekajkrat omenila) nacionalni uradi ne vodijo posebno dobre evidence o založniški panogi nasploh, kaj šele, da bi se lotili podatkov znotraj panoge.

Kombiniran promet knjižnih založnikov v državah starih članicah EU v letu 2001 je bil več kot 30 milijard evrov. Najvišji promet v tej masi pripada Veliki Britaniji, medtem, ko je bil Nemški prispevek manjši od pričakovanega. Na trgu, ki zajema stare članice Evropske unije praktično ni nobene države, ki bi bila izrazito slab gospodar v knjižnem založništvu. Res je pa tudi med njimi kar nekaj razlik, ki jih povzročijo teritorialni in jezikovni faktorji.

Podrobnejši pregled poslovanja založniške panoge oziroma promet, ki ga ta panoga ustvari v bruto nacionalnem proizvodu, v državah novih članicah Evropske unije pa kaže, da se te med sabo kar precej razlikujejo. Nominalni seštevek prometa kaže, da je Poljsko knjižno založništvo v letih 1995 do 2001 skoraj podvojilo svoj promet. Porast knjižnega založništva je zaznati tudi na Madžarskem in na Slovaškem.

Ko pogledamo dohodkovno moč pa vidimo, da je Nemško knjižno založništvo vsemu navkljub ostalo večje v primerjavi z Veliko Britanijo, čeprav je bilo v preteklih letih zaznati trend upadanja.

Države nove članice EU pa seveda primerjamo s Poljskim knjižnim založništvom. Žal pa ugotavljamo, da so vse precej za Poljsko. Nekatere zaradi majhnosti trga, druge zaradi okornosti in neprilagodljivosti založniških podjetij novi ekonomski situaciji. Precejšnje so tudi jezikovne omejitve ter kultura bralcev.

Dodana vrednost je merilo celotne letne proizvodnje produktov podjetij v točno določeni panogi. Predstavlja vrednost prometa industrije, vendar moramo od tega odšteti vrednost vložkov drugih industrij. Na ravni posameznega podjetja, predstavlja vrednost, ki je povečana za faktor produkcije tega podjetja.

Vsota dodane vrednosti vseh industrij v državi je enaka bruto domačemu proizvodu te države. Zato lahko rečemo, da je delež dodane vrednosti neke industrije v bruto domačem proizvodu neposredno merilo prispevka te industrije k državnemu gospodarstvu.

V kolikor primerjamo dodano vrednost knjižnega založništva z bruto domačim proizvodom, lahko rečemo, da ta industrija v državah novih članicah EU prispeva 0,15% k BDP, kar je skoraj za tretjino več, kot v državah starih članicah EU, kjer ta znaša 0,11%.

V knjižnem založništvu ne moremo govoriti o takojšnji očitni geografski razlagi za te razlike. V Veliki Britaniji knjižno založništvo prispeva kar 0,18 % k BDP. Sledijo ji Nizozemsko, Špansko in Dansko knjižno založništvo.

Dodana vrednost predstavlja pomembno merilo, saj ima znaten vpliv na sposobnost podjetja, da plača delovno silo in ustvarja dobiček.

5 PREDSTAVITEV SLOVENSKEGA KNJIŽNEGA ZALOŽNIŠTVA

5.1 Značilnosti slovenskega knjižnega založništva

Slovenski knjižni trg je na področju založništva precej specifičen. Gre za množico dejavnikov, ki se prepletajo in nastajajo vse od prvih resnih začetkov založništva in izdajanja knjig na Slovenskem in se vlečejo vse od protestantizma, prvega modernega založnika L. Schwentnerja v 19. stoletju, preko politično nastalih založb po drugi svetovni vojni in organizacijskih sprememb večjih v času po osamosvojitvi Slovenije do danes, ter vplivajo na trenutno stanje v panogi.

Ta kratek pregled nas opozarja na spremembe ekonomsko političnih sistemov in pečate, ki so jih pustili na založništvu v Sloveniji. Od tod moramo namreč črpati vzroke za precej zaskrbljujoče stanje v panogi, saj je to v veliki meri tudi posledica napačnega odločanja ter odnosa do te panoge v preteklosti in ni le posledica majhnosti trga, kot bi mogoče nekdo na prvi pogled zaključil.

V nadaljevanju strnjeno navajam in razlagam glavne posebnosti slovenskega knjižno založniškega trga.

- *Slovenski jezik ne sodi med svetovne jezike.* To pomembno vpliva na položaj naše knjižno založniške dejavnosti, v primerjavi s sosednjo avstrijsko ali na primer nemško proizvodnjo. Jezik namreč predstavlja največjo omejitev širitve dejavnosti. Naklade so zaradi majhne absorpcijske sposobnosti dvomilijonskega trga majhne, izvoz pa omejen le na izseljence in slovenske manjšine. Majhne naklade s sabo obvezno nosijo visoke tiskarske stroške in posledično prinašajo nižje dobičke. Glavni problem slovenskega založništva ostaja majhen trg, ki je eden najmanjših v Evropi. To je odločujoč dejavnik, ki vpliva na programsko politiko in ekonomsko plat poslovanja založb.
- *Mecenstvo slovenskih založnikov.* Na to miselnost slovenske družbe posebej opozarja Kovač v knjigi *Skrivno življenje knjig* in ugotavlja, da sta si slovenski in britanski založniški prostor še danes diametralno nasprotna, saj je v Veliki Britaniji (za razliko od Slovenije) knjiga postala tržno blago in je ohranila vse svoje proizvodne in prodajne specifičnosti in je kot taka uspešno opravljala tisto, čemur pri nas pravimo kulturno poslanstvo (Kovač 1999, 82). To je po lastninskem preoblikovanju večjih založb v času po osamosvojitvi pripeljalo do javnega obsojanja naporov slovenskih založnikov za ekonomskim preživetjem ter dobički).
- Na nenavadno *visoke stroške avtorskih honorarjev v strukturi maloprodajne cene knjige* opozarja tudi zadnja večja raziskava Centra za mednarodno konkurenčnost iz leta 2002, kjer najdemo primerjavo s finsko založniško dejavnostjo, ki je bila za primerjavo izbrana zaradi podobnosti, ki družijo majhne knjižne trge (majhne

naklade, jezikovne omejitve pri izvozu). Tam najdemo zapisano ugotovitev, da je višina avtorskih honorarjev še vedno odvisna od avtorskih pol in ne toliko od naklade. To pa pomeni, da v strukturi maloprodajne cene izvirnih knjig v Sloveniji, avtorski honorarji zasedajo še enkrat večji delež kot na Finskem.

- *Nestimulativna davčna politika in politika subvencij.* Pomemben delež letno izdanih knjig, ki so pomembne za kulturni razvoj in identiteto naroda, sodi v kategorijo knjig, ki jih z normalno založniško kalkulacijo ni mogoče izdajati. To stanje še dodatno zaostrujejo čedalje manjša proračunska sredstva s strani države, namenjena subvencijam tovrstnih knjig, in četrti najvišji DDV za knjige v EU.
- *Imanentnost visokih zalog in njihovo dodatno kopičenje.* Zaloge slovenskih založb vežejo skoraj 18 % realizacije, kar je dobrih 10 odstotnih točk več kot v knjižnem založništvu EU ter dodatno, preko stroškov financiranja zalog, povečujejo stroške poslovanja založb in so prav tako za slovensko knjigotrško panogo značilen problem.
- Načeloma v svetovnem založništvu velja, da je prodaja knjig preko knjigarn za založnike stroškovno najugodnejša, zato ne čudi dejstvo, da je to v državah EU najpogostejše uporabljena prodajna pot za knjige. *Relativno slabo razvita knjigarniška prodaja knjig, slaba tradicija prodaje knjig v marketih, odsotnost mega knjigarn, ki so značilne za ZDA in zahodnoevropske trge, ter razvita zastopniška in klubska prodaja knjig,* je le še ena specifičnost te dejavnosti v Sloveniji. Razlago za tako stanje kaže iskati tudi v neugodni strukturi poseljenosti Slovenije, ki je zaradi razpršenosti izrazito nenaklonjena knjigarniški prodaji. Slednja posebnost je skozi čas pripeljala do razvoja množice za slovenskega založnika dražjih, predvsem akviziterskih prodajnih poti.
- *Šolsko založništvo.* Posebna značilnost Slovenije je tudi, da je v slovenskih šolah dovoljeno uporabljati le učbenike, ki jih kot primerne potrди država. Specifičen je tudi način prodaje učbenikov, saj šolski založniki v naprej vedo, kdaj morajo knjigo poslati na tržišče in koliko potencialnih kupcev imajo. To negativno vpliva na poslovne rezultate ostalih založnikov, saj monopol, ki ga imata DZS in Mladinska knjiga založba, ostale postavlja v neenakovreden položaj.
- *Padec pripravljenosti kupcev za nakup knjig ob povečanju knjižnične izposoje.* Ne glede na to, da Slovenci veljamo za ljubitelje knjig in glede njihovega kupovanja ne zaostajamo za bolj razvitimi državami, ne moremo mimo dejstva, da vedno nižje naklade izdanih knjig in visoki stroški avtorskih honorarjev, tiska, prodajnih poti ter visoki stroški financiranja zalog, dvigujejo prodajne cene knjig. Zato ne preseneča v raziskavi ugotovljen padec pripravljenosti slovenskih kupcev za nakup knjig, na račun (v zadnjih letih) podvojene knjižnične izposoje, ki je rezultat dobro

razvite mreže knjižnic, lahke dostopnosti slovenske knjige ter nižjega standarda slovenskega kupca v primerjavi s kupcem v EU.

- *Povečevanje polarizacije panoge.* Na osnovi analize stanja založniške branže, ki je med drugim posledica tudi vseh zgoraj navedenih specifičnosti slovenskega založništva, je bilo v raziskavi ugotovljeno, da velika koncentracija realizacije v panogi kaže na to, da v branži deluje nekaj, po realizaciji zelo močnih podjetij, ter veliko malih in srednje velikih podjetij, zaradi česar je v branži vidno poslabšanje rentabilnosti, dobičkonosnosti poslovanja in padanje obsega akumulacije, kar še dodatno pogloblja razkorak med slovensko in EU produktivnostjo in še dodatno znižuje konkurenčnost slovenskega založništva evropskemu. Veliko število malih založb lahko pripišemo tudi nizkemu vstopnemu pragu.

5.2 Razvoj založniške dejavnosti v Sloveniji

Knjige so že od nekdaj nepogrešljive spremljevalke človeka, saj so v zgodovini odigrale pomembno vlogo pri širjenju znanja in duha. Z vsebino knjig se intenzivno ukvarja literarna zgodovina, manj pa so raziskana vprašanja, kakšne so bile možnosti za izdajo in nabavo knjig na naših tleh pred stoletji.

Založništvo je gospodarska panoga, ki se ukvarja z izdajanjem in zalaganjem knjig, časopisov, drugih tiskovin ter nosilcev besedila, zvoka in slike. Sprva so bile predmet poslovanja založb rokopisne knjige, pozneje tiski, v zadnjem času se pojavljajo tudi elektronski nosilci. Založba ima vlogo posrednika med avtorjevim delom in bralcem; s svojim specializiranim znanjem avtorjevo delo vsebinsko in oblikovno obdela, pripravi za objavo v najprimernejši obliki ter poskrbi za razmnožitev in dostopnost. Pri tem je zavezana k spoštovanju pravic avtorskega prava. Založba na podlagi ugotovljenih ali ocenjenih potreb posameznikov in splošnega kulturnega razvoja posreduje uporabnikom umetniška, publicistična, znanstvena in strokovna dela, in sicer izvirna domača in predelana tuja.

Zalaganje slovenskih knjig se je začelo z delovanjem Primoža Trubarja, ki je bil prvi slovenski založnik. Prvi slovenski knjigi Catechismus in Abecedarium sta izšli leta 1550. Trubar ju je izdal s svojim denarjem, za nadaljnje izvode slovenskih protestantskih knjig pa je pridobil podporo deželnih stanov. V Ljubljani je med leti 1575 – 1581 deloval tiskar, založnik in knjigotržec J. Mandelc. Največje slovensko založniško dejanje v 16. stoletju je bila izdaja Biblije (1584) v prevodu Jurija Dalmatina.

Leta 1678 je v Ljubljani začela delovati tiskarska, založniška in knjigotrška rodbina Mayr. Med izdanimi slovenskimi knjigami v 17. in 18. stoletju so prevladovale verske in nabožne. Strokovne so izhajale v nemščini ali latinščini. Prav tako učbeniki. Prvi slovenski posvetni tisk je bila Nova kranjska prakтика (1726). Pojavili so se tudi časniki, v slovenskem jeziku so izhajale Ljubljanske novice.

V prvi polovici 19. stoletja so za slovensko slovstvo najpomembnejše izdaje zvezkov almanaha Kranjska čbelica, zbirke ljudskih pesmi in Prešernovih Poezij. Od srede 19. stoletja se je podjetje J. Blaznika razvijalo v vedno bolj pomembno založbo. Leta 1844 je založil Pesmi Simona Jenka in veliko muzikalij, predvsem pa se je usmeril v izdajanje knjig v velikih nakladah (molitveniki, praktične knjige, sanjske bukve). V Celovcu je bila leta 1851 ustanovljena Mohorjeva družba, sprva kot društvo.

Prvi moderni slovenski založnik je bil L. Schwentner. Knjigarno in založbo v Ljubljani je vodil med leti 1898 – 1938. Izdal je okoli 200 knjig, večinoma do začetka 1. svetovne vojne. Prvi je tudi sistematično izdajal knjige za otroke, ter pridobival zanje najboljše avtorje in ilustratorje. Skrbel je za dobro uredniško pripravo rokopisov, pridobival najboljše umetnike za likovno opremo knjig in s tem dvignil oblikovanje slovenske knjige na raven vodilnih evropskih založb. Uspešno je združeval kulturno poslanstvo s poslovno spretnostjo in uspešnostjo.

Drugi pomembni ljubljanski založnik ob prehodu iz 19. v 20. stoletje je bil O. Bamberg. Izdal je številne učbenike v slovenskem jeziku in dela slovenskih književnikov (Josip Stritar, Fran Levstik, Ivan Tavčar, Simon Gregorčič, Oton Župančič). Njegove knjige so bile po večini lepo natisnjene in opremljene.

V prvih desetletjih 20. stoletja se je založništvo razvilo v sodobno dejavnost, primerljivo z založništvom razvitih evropskih držav. Založniki so veliko pozornost namenjali kakovostnemu urejanju rokopisov in primernemu oblikovanju knjig. Založniški programi so zajeli najrazličnejša področja in miselne tokove. V razmeroma kratkem obdobju se je zapolnila velika vrzel v izdajanju prevodov svetovne literature. Založbe so poleg leposlovnih knjig začele izdajati tudi znanstvene in strokovne knjige domačih in tujih avtorjev. Leta 1916 je bila ustanovljena Tiskovna zadruga, ki je veljala za liberalno založbo. Leta 1919 se je preimenovala v Jugoslovansko knjigarno in postala 1926 samostojna zadruga.

V Ljubljani so v obdobju med 1. in 2. svetovno vojno delovale še založbe Zadružna založba, Mladinska matica, Proletarska knjižnica, Svet, Založba Evalit, Merkur, Krekova knjižnica, Bibliografska založba. V Mariboru so delovale založbe Tiskovna zadruga, Piramida in Cirilova zbirka. Med 2. svetovno vojno je večina založb prenehala delovati. Na nemškem okupacijskem območju na Štajerskem in Gorenjskem je bilo izdajanje slovenskih knjig prepovedano. V Ljubljani je med leti 1941 – 1945 izhajala knjižna zbirka Slovenčeva knjižnica (izdajatelj dnevnik Slovenec). V okviru NOB so v založniški dejavnosti organov OF in KPS izhajale pesniške zbirke (M. Bor, K. Destovnik – Kajuh, T. Seliškar) in gledališka dela (M. Bor); vrh partizanskega založništva je bila bibliografska izdaja Prešernove Zdravljice.

Po 2. svetovni vojni so večinoma prenehale delovati in obstajati še preostale predvojne in medvojne založbe, saj v novi družbeni ureditvi ni bilo možno delovanje

zasebnih založb. Ustanovljene so bile številne nove založbe, njihove ustanoviteljice so bile družbenopolitične organizacije; te so imenovalle direktorje in glavne urednike, s čimer so si zagotavljalé politični vpliv na založniške programe. Državni organi so s subvencioniranjem in drugimi olajšavami podpirali izdajanje izvirnega leposlovja, znanstvenih del in politične literature. Programska politika založb je bila od začetka šestdesetih let precej avtonomna, poseganje politikov je bilo redko; od sredine osemdesetih let tako rekoč ni bilo političnih omejevanj. Z Zakonom o založništvu (1978) je le-to postalo dejavnost posebnega družbenega pomena. Z osemdesetimi leti se je začela pomoč družbe založništvu zmanjševati, zato je moralo vedno bolj poslovati po načelih gospodarske dejavnosti in po tržnih zakonitostih. Do konca osemdesetih let je delovalo okoli 20 založb; izdajanja knjig so se lotevali tudi muzeji, inštituti, fakultete, društva idr.

Po spremembi družbene ureditve leta 1990 je z uvajanjem zasebnih gospodarskih subjektov nastalo veliko novih založb; pozneje se je njihovo število spet naglo zmanjševalo. Značilnost slovenskega založništva je, da so po letu 1990 vse dotodanje založbe obstale in se privatizirale; kot družba s pomembnimi lastniškimi deleži v založbah se je uveljavila DZS. Močno se je povečalo število izdanih naslovov na leto (1990 jih je izšlo okoli 1800, 1995 pa 3772). Značilnost slovenskega založništva je tudi ta, da se skoraj vsakodnevno pojavlja več malih založniških družb. Nekatere med njimi obstanejo na trgu, večji del pa jih propade že v fazi razvoja.

Danes je v Sloveniji okoli 280 založniških podjetij. Med večje štejemo DZS, Mladinsko knjigo založbo, Grafiko Soča, Celjsko Mohorjevo družbo, sledijo Založba Vale-Novak, Založba Karantanija.

5.3 Kazalniki poslovanja

Kazalniki, ki jih bom predstavila v tem delu diplomske naloge so uradni kazalniki, ki so bili zbrani pri GZS v Združenju za tisk in medije. Izpostavila bom predvsem kazalnike, ki so pomembni za ugotavljanje poslovne uspešnosti naših založb.

Slika 5.1 Osnovni podatki o poslovanju založništva (panoga)

	LETO 2004	založništvo
1	Prihodki - skupaj Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	80.945.243 109,4% 1,90%
2	Odhodki Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	76.540.431 108,4% 1,86%
3	Stroški dela Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	19.009.545 104,5% 2,46%
4	Čisti dobiček Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	4.853.895 123,6% 2,50%
5	Čista izguba Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	1.208.117 107,9% 1,67%
6	Sredstva Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	68.751.369 123,3% 1,71%
7	Dodana vrednost Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	25.991.499 107,45% 2,15%
8	Povprečno število zaposlenih Indeks rasti za leto 2004 / 2003 Delež panoge v predel. dejavnosti	3.095 94,6% 1,47%

Vir: GZS, Združenje za tisk in medije, 2004

Slika 5.2 Osnovni kazalci poslovanja založništva (panoga)

	LETO 2004	Založništvo
1	Finančna neodvisnost (kapital/sredstva)	0,546
	Indeks rasti za leto 2004/2003	106,4%
2	Finančne naložbe v sredstvih	0,256
	Indeks rasti za leto 2004/2003	103,2%
3	Celotna gospodarnost	1,058
	Indeks rasti za leto 2004/2003	101,0%
4	Dobičkonosnost kapitala	0,097
	Indeks rasti za leto 2004/2003	183,0%
5	Dobičkonosnost sredstev	0,053
	Indeks rasti za leto 2004/2003	106,0%
6	Stroški dela na zaposlenega	6.142.256
	Indeks rasti za leto 2004/2003	110,4%
7	Dodana vrednost na zaposlenega	8.398.225
	Indeks rasti leto 2004/2006	113,6%
8	Delež stroškov dela v odhodkih	0,248
	Indeks rasti za leto 2004/2003	96,1%
9	Delež prodaje na tujih trgih	0,059
	Indeks rasti za leto 2004/2003	190,6%

Vir: GZS, Združenje za tisk in medije, 2004

5.4 Predstavitev dveh največjih slovenskih knjižnih založb

5.4.1 DZS

Leta 1945 je vlada Narodne republike Slovenije ustanovila Državno založbo Slovenije in ji določila poslanstvo: izdajanje, založništvo in prodajo učbenikov, učil, tiskovin, knjig in revij.

Že od prvih let svojega obstoja ima DZS precej razvejano drobno-prodajno mrežo po vsej Sloveniji.

Državna založba Slovenije je leta 1990 postala delniška družba. Leta 1993 so se odločili za spremembo celostne podobe podjetja. Ime podjetja so spremenili v DZS, d.d.

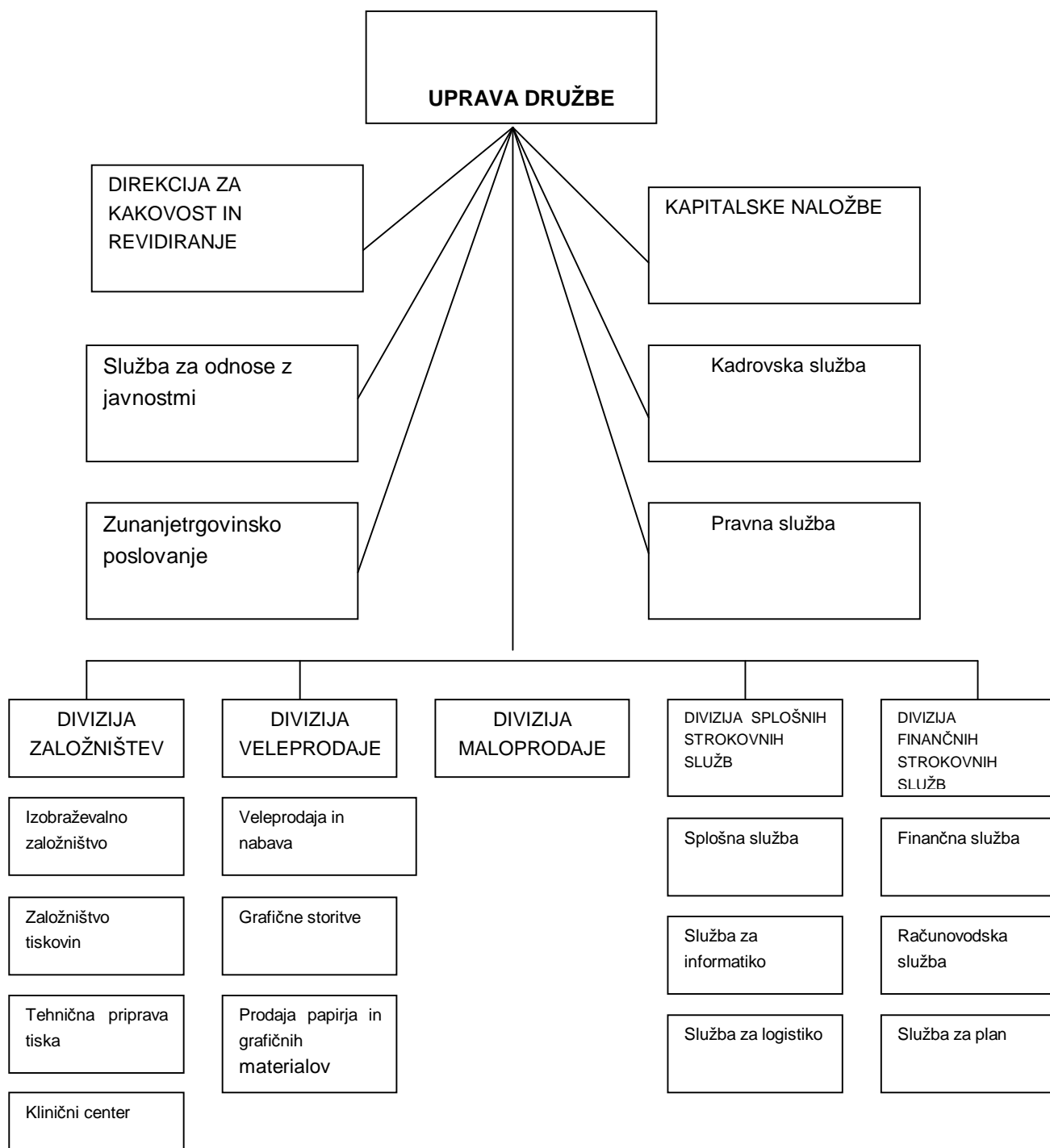
Ob neprestani skrbi za kakovost je DZS kot prvi založnik v Sloveniji pridobila certifikat ISO 9001.

V letu 2001 je delnica DZS začela kotirati na prostem trgu Ljubljanske borze vrednostnih papirjev. Leta 2002 se je podjetje odločilo za spremembo organizacijske strukture: izobraževalno založništvo in založništvo tiskovin so združili v divizijo založništev. Spremenili so tudi organizacijsko strukturo divizije strokovnih služb: razdelili so jo na divizijo splošnih strokovnih služb in divizijo finančnih strokovnih služb. Leta 2003 je podjetje spremenilo organizacijsko strukturo družbe: divizija trgovine se je razdelila na dve samostojni enoti – divizijo veleprodaje in divizijo maloprodaje. Leta 2004 pa so organizacijsko strukturo družbe dopolnili s službo za stike z javnostmi, ki je začela delovati v okviru uprave.

Prednosti, ki jih izpostavlja podjetje so:

- tradicija v založništvu in razvejana prodajna mreža,
- dinamičnost, ki jo znajo prilagajati spremembam in zahtevam trga,
- strokovno dobro usposobljen kader, pripravljen pomagati in svetovati tako strankam, sodelavcem ter novim zaposlenim,
- stremenje k poslovni odličnosti.

Slika 5.3 Organizacijska shema DZS, d. d.



Vir: DZS, 2006

Uspešnost podjetja DZS gradi 528 delavcev. Zastopanost delavcev po posameznih dejavnostih je razvidna iz spodnjega prikaza.

Slika 5.4 Zastopanost delavcev po posameznih dejavnostih

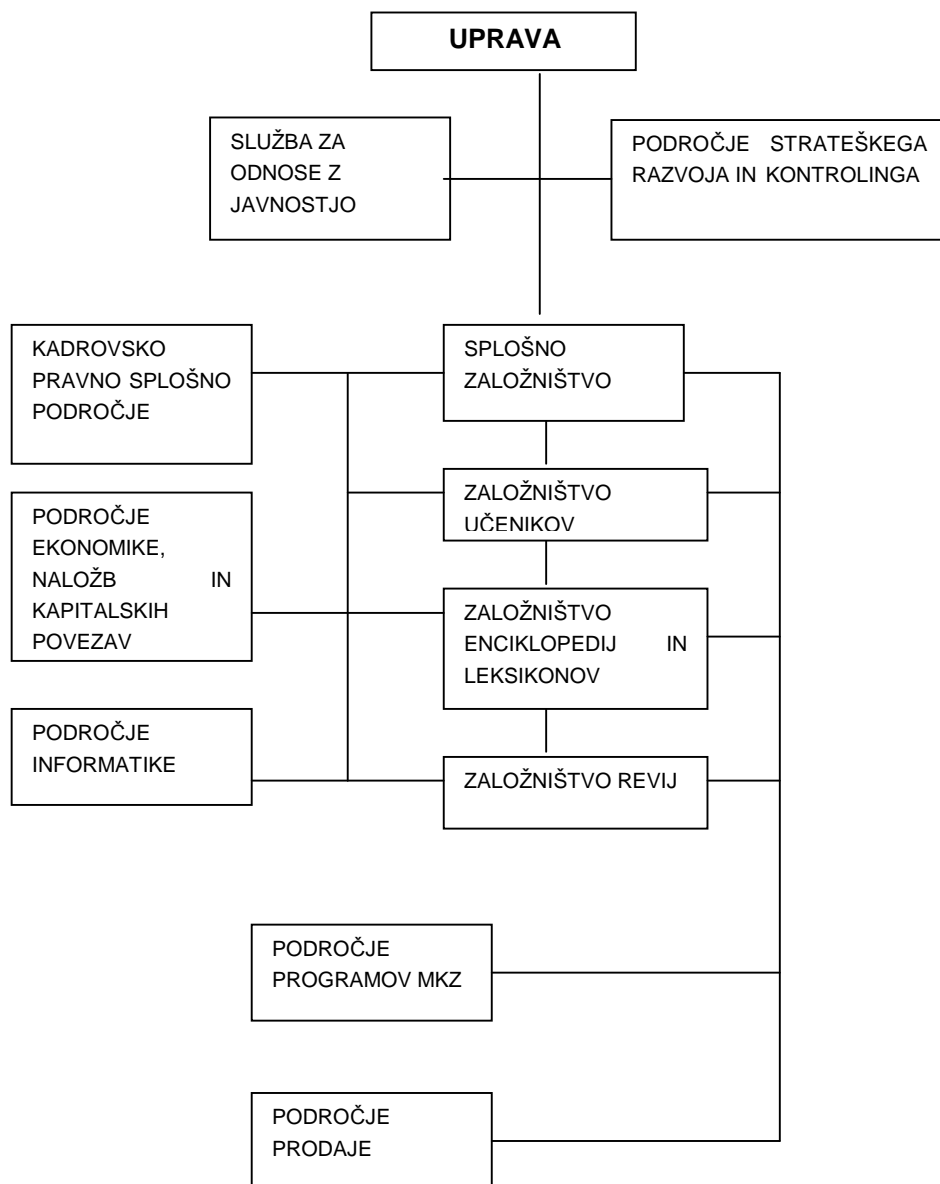
	Število zaposlenih na dan 31. 12. 2004	%
DZS skupaj	528	100
Divizija založništev	86	16
Divizija maloprodaje	175	33
Divizija veleprodaje	121	23
Divizija finančnih strokovnih služb	45	9
Divizija splošnih strokovnih služb	89	17
Uprava, štabne službe in delavska participacija	12	2

Vir: DZS, 2006

5.4.2 Mladinska knjiga založba

Mladinska knjiga Založba je bila ustanovljena leta 1945 z ustanovitvijo več kot 40 knjigarn. Kasnejši razvoj je med drugim leta 1965 prinesel zgraditev lastne tiskarne, leta 1970 ustanovitev računalniškega centra, leta 1974 ustanovitev prvega knjižnega kluba Svet knjige. Raznovrsten program in razvejanost prodajnih poti založbo uvršča med t.i. splošne založbe, največje število izdanih knjižnih naslovov na leto pa utrjuje njen položaj največje založnice knjig v Sloveniji.

Slika 5.5 Organizacijska shema Mladinska knjiga založba, d. d.



Vir: Mladinska knjiga Založba, 2006

Program Založbe obsega leposlovje za otroke, mladino in odrasle, učbenike in šolske knjige, priročnike, slovarje, atlase, enciklopedije in še bi lahko naštevali. Založba goji tudi dolgoletno tradicijo izdavanja revij za otroke in mladino. Najmlajšim sta namenjena mesečnika Cicido in Ciciban, mesečnik PiL ter PiL PLUS sta namenjena osnovnošolcem, revija GEA je namenjena generacijam vseh starosti, zrelejšim generacijam pa od leta 2000 ponujajo revijo ALBERT.

Več kot četrto stoletje znotraj podjetja živi tudi klubska dejavnost. Leta 1974 je bil ustanovljen Svet knjige, prvi knjižni klub v Sloveniji. Leta 1994 se mu je pridružil Ciciklub – prvi otroški knjižni klub. Za najbolj ustvarjalne dosežke otrok pa že več kot petdeset let podeljujejo Levstikove nagrade.

6 PRIMERJAVA SLOVENIJE, POLJSKE, FINSKE IN NEMČIJE

6.1 Izbor kazalnikov

Za primerjavo Slovenije, Poljske, Finske in Nemčije sem se odločila zaradi naslednjih razlogov. Slovenija in Poljska sta obe novi članici EU, Finska in Nemčija sta stari članici EU. Slovenija in Finska obe spadata med manjše knjižne trge, veže ju tudi omejenost rabe njunega jezika. Trga Poljske in Nemčije se uvrščata med velike knjižne trge. Nemčija se lahko pohvali, da je njen jezik uvrščen med svetovne jezike.

Kazalniki, ki jih bomo primerjali med seboj so naslednji: število novo izdanih naslovov knjig na milijon prebivalcev v letu, število založniških podjetij, prodaja knjig na prebivalca, poraba denarja za nakup knjig na prebivalca, prodaja v knjigarnah, število zaposlenih.

6.2 Benchmarking Slovenije z izbranimi državami (podatki so za leto 2002)

Podatki, ki sem jih zajela oziroma upoštevala pri izdelavi benchmarkinga, so podatki za leto 2002. Zbrani so bili v študiji Publishing Market Watch, nekatere pa sem povzela po GZS, Združenju za tisk in medije.

Države bom ocenila po lestvici od 1 do 5 pri čemer pomeni ocena 1 najslabša možna ocena oziroma nezadostno, ocena 2 zadostno, ocena 3 zadovoljivo, ocena 4 dokaj dobro, ocena 5 pa predstavlja najvišjo možno oceno ali odlično.

Slika 6.1 Benchmarking matrika (primerjava Slovenije, Poljske, Finske in Nemčije)

<i>Kazalniki</i>	<i>Primerjalne države</i>				<i>Najboljša praksa</i>
	Slovenija	Poljska	Finska	Nemčija	
	2 mio prebivalcev	38,4 mio prebivalcev	5,1 mio prebivalcev	83,2 mio prebivalcev	
- število založniških podjetij/na mio prebivalcev	140	65,1	80,4	37,9	
Ocena od 1 - 5	5	3	4	3	Slovenija
- izdani novi naslovi na mio prebivalcev	2550	1950	2250	1000	
Ocena od 1 - 5	5	3	4	1	Slovenija
- število zaposlenih v panogi	1850	142000	1900	32500	
Ocena od 1 - 5	3	5	4	4	Poljska
- prodaja knjig v maloprodaji v %	35	48	68	63	
Ocena od 1 - 5	1	3	5	4	Finska
- poraba denarja za nakup knjig na kupca (v EUR)	47	58	118	91	
Ocena od 1 - 5	2	3	5	4	Finska
Povprečna ocena	2,6	3,6	4,6	3,4	FINSKA

6.3 Ugotovitve

Analiza rezultatov do katerih smo prišli s pomočjo benchmarking matrike nam nazorno pokaže, da v našem primeru za najboljšo prakso nedvomno velja Finska. Vendar tudi ostale tri države niso povsem slabe v knjižno založniški panogi. Finska na splošno velja za vzor v svetu založniške panoge. Tako jo v svoji knjigi *Skrivnostno življenje* knjige avtor velikokrat uporabi za primer, kjer je založništvo ne samo mati knjižne umetnosti, pač pa prav zares ekonomsko uspešna panoga, ki v svojem prostoru na trgu enakovredno konkurira drugim panogam.

Prvi izbrani kazalnik je število založniških podjetij na milijon prebivalcev. V tej kategoriji močno vodi Slovenija, saj s kar 140 podjetji na milijon prebivalcev pušča daleč za seboj ostale tri primerjalne države. Finska na drugem mestu ima za skoraj tretjino manj založniških podjetij kot Slovenija. Medtem, ko jih imata Poljska več kot polovico in Nemčija celo več kot sedemdeset odstotkov manj kot Slovenija. Vendar pa nam ta podatek ne pove ničesar o uspešnosti slovenskega knjižnega založništva, saj kvantiteta ne pomeni nujno tudi kvalitete. Kljub velikemu številu založniških podjetij je ta panoga v Sloveniji med bolj ogroženimi. Število podjetij je veliko samo zato, ker je ogromno malih založb, ki so bolj ali manj muhe enodnevnice. Medtem, ko imajo druge tri primerjalne države po podatkih, ki jih je zbrala *Publishing Market Watch*, več velikih založniških podjetij.

Finci porabijo daleč največ denarja za nakup knjig, zato pa se Slovenci lahko pohvalimo z največ novimi izdanimi naslovi na milijon prebivalcev. Ampak kot sem že omenila, novo izdani naslovi ne zagotavljajo vedno tudi novih prihodkov in velikokrat se našim založnikom zgodi celo to, da jim novo izdane knjige v obliki zalog povzročajo velike stroške in zanje predstavljajo »mrtvi denar«. Kako bi se temu izognili? Obstaja več instrumentov s katerimi lahko ugotovimo, kakšne so želje naših potencialnih odjemalcev. Ena od njih je dobro razvita marketinška mreža, ki je v stalnem kontaktu s kupci in je tako dobro poučena o potrebah in željah le-teh. Lahko pa naredimo tržno raziskavo, ki pa ima to slabost, da kupci, kljub temu, da so izrazili željo in nekako zagotovili, da bi določen izdelek kupili, tega enostavno ne naredijo. Predvsem je potrebno imeti pretanjen čut za kupce, stalno slediti novim tehnologijam in razvoju, ter vedeti kakšni so trendi v bralnih navadah kupcev. Prav tako je več kot priporočljivo, da si izberemo nek segment kupcev, ki za nas velja kot ciljna publika in se osredotočimo na potrebe teh ljudi. Najmanj zelena je razpršenost programov. Čeprav pokrivajo taki programi širok spekter kupcev, pa se ne bomo mogli nobenemu od njih posvetiti tako dobro, da bi zadovoljili njegove potrebe in povpraševanje po določeni literaturi. Poleg vsega naštetega je opaziti tudi nedejavnost naših založnikov pri oglaševanju novo izdanih knjig. Razlog za to pa je nedvomno visoka cena oglaševanja.

Vendar pa ne morem mimo tega, da ne bi omenila medijsko oglaševanje, ki je mejilo že skoraj na histerijo, zelo popularnih knjig o Harryju Potterju. Brez tako agresivne oglaševalske politike bi knjige nikoli ne bile izdane, še manj pa prodane v taki nakladi kot so bile. Iz tega primera se lahko naučimo, da je dobro oglaševana knjiga tudi prodana knjiga.

Podrobneje si pogledajmo kazalnik, ki predstavlja distribucijo preko maloprodajnih trgovin. Tu so žal naši založniki v precej slabšem položaju kot založniki v ostalih primerjalnih državah. Zakaj? Predvsem zato, ker večino svojih knjig ne prodajo v maloprodaji, pač pa po drugih tržnih poteh, ki pa za naše založnike predstavljajo velik strošek. Slovensko prebivalstvo je precej razpršeno in zato imamo manj knjigarn kot Nemčija, Finska in Poljska. Knjigarna je ekonomsko upravičena samo v krajih, kjer je več kot 5000 prebivalcev, teh je pa v Sloveniji žal precej manj, kot v drugih primerjalnih državah. Poleg tega pa seveda ne smemo pozabiti na kupno moč slovenskega prebivalstva, ki se s kupno močjo Fincev ali Nemcev pač ne more primerjati.

Omeniti moramo še en dejavnik in to je izobraženost prebivalstva. Tako kot drugje po Evropi, tudi v Sloveniji narašča. To pa je faktor, ki je za knjižne založnike (velja leposlovje) prej slab kot dober. Ljudje namreč kupujejo več učbenikov in strokovne literature, veliko manj pa leposlovja in drugih umetniških besedil.

Slovenci ne kupujemo knjig, pač pa si jih sposojamo v knjižnicah. Ko podrobneje pogledamo poslovanje knjižnic v slovenskem prostoru opazimo, da je izposoja knjig v zadnjih letih poskočila za kar tristo odstotkov. Človek bi pričakoval, da se je posledično precej povečala nabava knjig za knjižnice, a temu ni tako. Knjižnice kupijo sicer res nekaj knjig več kot v prejšnjih letih, vendar pa ne v sorazmerju s porastom izposojanja knjig.

7 ZAKLJUČEK

Uspešnost poslovanja založniške panoge je v veliki meri odvisna od iznajdljivosti in sposobnosti managementa, od obvladovanja stroškov, distribucije in nenazadnje tudi od bralne kulture potencialnih kupcev.

Ob pisanju diplomske naloge sem nenehno zadevala ob enake probleme, ki pestijo slovensko knjižno založništvo. To so predvsem drage trženjske poti, ki so jih naši založniki prisiljeni ubirati, saj nimajo dovolj razpredene maloprodajne mreže. Tudi v bodoče je ne bodo imeli, saj smo že ugotovili, da je knjigarna ekonomsko opravičljiva samo v krajih z več kot pet tisoč prebivalci. Takih krajev je v Sloveniji malo.

Tudi jezikovna omejitev je kar težka za slovenske založnike, saj svojih produktov ne morejo izvažati. V kolikor pa bi se odločili za izvoz svojih del, bi poleg že tako velikih stroškov, povezanih z izdajo knjige, morali računati najmanj še na stroške prevoda.

V knjigi Mihe Kovača *Skrivnostno življenje knjig* sem prebrala, da so slovenski avtorji še vedno gospodje, saj naj bi bili plačani po avtorski poli in ne po nakladi izdaje njihovih del. Mogoče bi ne bilo odveč, če bi se naši managerji malo bolj poglobili v delo tujih in se zgledovali po njih. Čeprav bi kar pavšalno prevzemanje tujih praks oz. izkušenj lahko pomenilo prej slabo kot dobro za slovensko založništvo. Zavedati se je treba, da smo specifični glede velikih stvari in da je to specifiko treba upoštevati na vsakem koraku.

Mar bi ne bilo lepo, da bi vsaj enkrat razvili slovenski model reševanja nekega ekonomskega problema, ne pa da ubogljivo in nekritično sledimo tujcem?

Konkretne rešitve za izboljšanje ekonomskega položaja slovenskega knjižnega založništva v diplomski nalogi žal niso podane, saj se do njih, s pomočjo razpoložljivih podatkov, ne da priti. Kot sem že nekajkrat omenila, je do založniške panoge tudi država prav mačehovska in se ji žal ne zdi tako pomembna, da bi bolj natančno sledila njenemu poslovanju in razvoju.

LITERATURA

- Andersen, B., Petersen, P. G. 1996. *The benchmarking handbook, Step-by-step introductions*. London: Chapman & Hall.
- Antončič, Boštjan. 1995. *Benchmarking za mala podjetja, Magistrsko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bavec, Cene. 2005. *Urejenost podjetja – strukture, Zapiski s predavanj*. Koper: Fakulteta za management.
- Blatnik, A. 2002. *Zgubljeno v prodaji*. Ljubljana: DZS.
- Boverstock, Alison. 1993. *Are books different? Marketing in publishing and Bookselling*. London: Kogan Page Ltd.
- Chang, R. J., Kelly, K. P. 1995. *Improving through benchmarking*. London: Kogan Page Ltd.
- Damelio, R. 1995. *The basics of Benchmarking*. Portland, Oregon: Productivity Press.
- Dular, Anja. 2003. *Živeti od knjig*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kovač, M. 1999. *Skrivno življenje knjig – Protislovja slovenskega založništva v 20. stoletju*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kovač, M. 2001. *Knjiga, ta poskočna stara gospa*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kovač, M. 2001. *Zaton slovenskega založništva?* Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kovač, M. 2002. *Kriza slovenskega založništva*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Kovač, M. 2005. *Smeri razvoja slovenskega in evropskega založništva*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Moravec, Dušan. *Študija Sodobni tokovi v slovenskem založništvu*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Sharpe, L. T., Gunther, I. 1994. *Editing Fact and Fiction*. New York: Cambridge University Press.
- Slak, E. 2004. *Harry Potter kot knjigotrški fenomen*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Vodeb, M. 2005. *Ali bo tiskana knjiga izumrla?* Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Žnidaršič, Martin. 1977. *Knjiga in založništvo*. Ljubljana: DZS.
- Žnidaršič, Martin. 1982. *Knjiga in trg*. Ljubljana: DZS.
- Žnidaršič, Martin. 1991. *Knjiga in bralci IV*. Ljubljana: DZS.

VIRI

- APQC. 2006. American Productivity and Quality Centre. [Http://www.apqc.org/best/whatis.cfm](http://www.apqc.org/best/whatis.cfm) (15.2. 2006)
- Book Industry Study Group. 2006. Vstopna stran BISG. [Http://www.bookwire.com](http://www.bookwire.com) (25.1.2006)
- DG Enterprise. 2006. Raziskava Publishing Market Watch. [Http://www.publishing-watch.org](http://www.publishing-watch.org) (23.1.2006)
- DZS. 2006. O podjetju. [Http://www.icarus.dzs.si](http://www.icarus.dzs.si) (1.3.2006)
- GZS. 2006. Kazalniki poslovanja za leto 2003 in 2004. [Http://www.gzs.si](http://www.gzs.si) (17.3.2006)
- Kogan Page. 2006. Benchmarking proces. [Http://www.kogan-page.uk](http://www.kogan-page.uk) (7.1.2006)
- Mladinska knjiga založba. 2006. Predstavitev podjetja. [Http://www.mkz-lj.si](http://www.mkz-lj.si) (24.2.2006)
- Spletna stran podjetja Rightscom. 2006. IPA Statistics in IPA National Statistical Offices. [Http://www.rightscom.uk](http://www.rightscom.uk) (31. 1. 2006)
- Spletna stran Zveze bibliotekarskih društev Slovenije. 2006. Revija Knjiga. [Http://www.zbds.asp](http://www.zbds.asp) (1.3.2006)