

**Kratek povzetek
strategije Skupine Mladinska knjiga**

Marec 2019

UVOD

Strategija Skupine Mladinska knjiga za obdobje 2019 – 2022 je pripravljena na podlagi izhodišč uprave in končnega poročila družbe Deloitte svetovanje d.o.o., dne 28. 1. 2019 pa jo je potrdil tudi nadzorni svet družbe Mladinska knjiga Založba d.d.









V nadaljevanju so kratko predstavljene glavne konkurenčne prednosti Skupine Mladinska knjiga, glavni izzivi trenutnega poslovnega modela, glavni strateški cilji in usmeritve ter predvideni učinki poslovnega prestrukturiranja v osnovnih kategorijah izkazov poslovnega izida Mladinske knjige Založbe d.d., Mladinske knjige Trgovine d.o.o. in Skupine Mladinska knjiga v obdobju 2019 – 2022 ob primerjavi na leto 2018.

Glavne konkurenčne prednosti SMK

SMK ima dovolj močne konkurenčne prednosti, da utrdi in nadgradi svoj vodilni položaj v Sloveniji.

- ✔ **Močni maloprodajna in veleprodajna mreža** – prodajna mesta in pokritost po celotni Sloveniji
- ✔ **Ekonomije obsega** na slovenskem trgu – MKZ je eden od redkih založnikov, ki ima dovolj velik obseg za realizacijo ekonomij obsega na večini svojih segmentov v Sloveniji
- ✔ **Vertikalno integrirana skupina** – založništvo in knjigotrštvo “pod eno streho”, kar omogoča boljše izkoriščanje tržnih priložnosti
- ✔ Uveljavljene **blagovne znamke** (npr. Maček Muri) in **bogat založniški program** številnih pomembnih naslovov knjig, revij ter dopolnilnih programov
- ✔ **Knjižni in neknjižni prodajni programi** – širok prodajni program in ponudba blagovnih skupin
- ✔ Dobro **podatkovno skladišče** in razpoložljiva **analitika**
- ✔ **Založba z dolgo tradicijo** - na trgu deluje že od leta 1945

Glavni izzivi trenutnega poslovnega modela

-  **Ugašanje kanalov direktne prodaje (RD, D2D, TS, PPP)**, ki so v zgodovini predstavljali jedro MKZ, in sprememba poslovnega modela od "push" k "pull" prodaji
-  **Nizka profitabilnost** in **velikost naklad**
-  **Upravljanje z zalogami** in "dolгим repom" v založništvu in trgovini
-  **Cenovna konkurenca** na veleprodajnem trgu in izobraževalnem programu
-  **Spreminjanje vzorcev obnašanja kupcev** v digitalni družbi in s tem načina preživljanja prostega časa (manj časa namenjenega branju knjig)
-  **Konkurenca** globalnih velikanov pri tujejezični literaturi (Amazon, Book Depository)
-  **Visoki režijski** stroški obstoječega poslovnega modela
-  **Zrela panoga**, v kateri so trenutno ničelne stopnje rasti

Tržne priložnosti

Tržne priložnosti v založništvu in trgovini so predvsem povezane z realizacijo potencialov, ki jih prinaša digitalna transformacija.

Digitalizacija – potencial digitalnih tehnologij omogoča nove načine monetizacije vsebin

E-kanali in vsebinski marketing preko **socialnih omrežij** – spletna prodaja je trenutno najhitreje rastoči prodajni kanal

Širitev trgovinske mreže – dodatno pokritje obstoječih belih lis znotraj Slovenije, kjer obstaja potencial za odpiranje novih trgovin in iskanje priložnosti v trgovskih centrih, kjer MKT še ni prisotna

Poslovna analitika in potencial za dodatno optimizacijo poslovanja – uporaba naprednih tehnik za analizo podatkov lahko odpre nove vidike za dvig učinkovitosti poslovanja z vidika kupcev in tudi notranjega vidika delovanja organizacije

Strategija SMK

Strategija SMK je povezana z utrditvijo vodilnega tržnega položaja v Sloveniji in uspešno transformacijo poslovnega modela.

Strategija	Vodilna vertikalno integrirana trgovsko-založniška družba, ki predstavlja prvi izbor bralcev vseh generacij in sinonim za knjigo v Sloveniji				
Strateški cilji	Povečati vodilni tržni delež v trgovini, veleprodaji in online	Povečati vodilni tržni delež v založništvu in graditi lastne blagovne znamke	Intimno poznavanje kupcev, njihovih bralnih ter nakupovalnih navad in motivacij	Doseganje ciljnih stopenj profitabilnosti v vseh segmentih poslovanja	Uspešen zaključek transformacije od "push" k "pull" prodaji
Gradniki in podporni dejavniki	Vitka organizacija in jasni, hitri procesi	Digitalizacija poslovanja in dobra IT podpora poslovanju in poslovnim odločitvam	Poslovna analitika, usmerjena na kupca in njegovo nakupovalno izkušnjo v SMK	Fokus na implementaciji ukrepov ter dosledni realizaciji rokov	Učinkovito upravljanje zalog
	Transparentnost in kontrola nad stroški v celotni SMK	Upravljanje portfelja knjižnih naslovov in prodajnih kategorij	Fokus na temeljno dejavnost	Enostaven in učinkovit sistem KPI-jev in merjenja uspešnosti poslovanja	Dobro organizirana in stroškovno učinkovita oskrbna veriga



Strategija SMK



Fizične trgovine

Lokacije trgovin - nove

Lokacije trgovin - obstoječe

Načrtovanje in asortiman

Optimizacija zalog

Trgovina predstavlja glavni prihodkovni steber skupine. Ključne aktivnosti njenega delovanja v prihodnje so usmerjene v širitev mreže in učinkovito upravljanje blagovnih skupin, operativnih stroškov ter obratnega kapitala.



Spletna prodaja

Spletna trgovina

Družbeni mediji

Druge platforme

Spletna prodaja je hitrorastoči segment prodaje knjig in papirniškega programa v Sloveniji. Ključni projekt je zaključek nadgradnje EMKE ter nadaljnje razvijanje njenega potenciala.



Direktna prodaja FO

Načrtovanje novih naslovov

Zastopniki

Telefonska prodaja

Prodaja po pošti

Readers Digest

Klub

Kanal se prestrukturira, predvsem FO in RD, potrebni tudi dodatni ukrepi pri načrtovanju novih naslovov.



Prodaja PO

MK Založba

MK Trgovina



Platforme za omogočanje rasti

Program zvestobe

CRM

Customer experience

Platforme za rast so ključnega pomena pri aktivaciji obstoječih in pridobivanju novih kupcev.

Organizacija, režija in KPI-ji

Optimizacija režije

IT

KPI-ji

Eden od ključnih stebrov prestrukturiranja je prilagajanje velikosti organizacije novim tržnim razmeram, kar pomeni zmanjšanje režijskih stroškov in izdatkov za IT.

Dezinvestiranje poslovno nepotrebne premoženja in nestrategičnih dejavnosti

1. Odprodaja poslovno nepotrebni nepremičnin
2. Odprodaja družbe Grafika Soča
3. Prenehanje poslovanja na JVE trgih, če ti ne bi več generirali pozitivnega denarnega toka
4. Optimizacija stroškov pisarniškega prostora



Glavne strateške usmeritve

Strateške usmeritve za naslednje petletno obdobje

- ★ **Prestrukturiranje poslovnega modela** skupine (iz pretežno "push" v pretežno "pull" prodajo)
- ★ **Stroškovna optimizacija** skupine (znižanje glavnih stroškovnih skupin; delo, material, najemnine, IT, obratni kapital)
- ★ **Širitev** maloprodajne **mreže** v Sloveniji
- ★ **Nadgradnja** obstoječega **procesa planiranja** novih naslovov
- ★ **Krepitev** izbranih **blagovnih skupin**, kjer obstaja še potencial za dodatno rast
- ★ **Digitalizacija poslovnih procesov** in nadgradnja vsakodnevne uporabe poslovne analitike in analitičnih orodij
- ★ **Dezinvestiranje nestrategskih dejavnosti** in poslovno nepotrebne premoženja



Izkaz poslovnega izida FL18D-FL22P SMK

000 EUR	FL18D*	FL19P**	FL20P	FL21P	FL22P
Prihodki od prodaje blaga	66.453	67.972	68.863	70.445	72.448
Prihodki od storitev	3.020	2.900	2.876	2.868	2.861
Drugi prihodki iz poslovanja	895	802	607	562	567
Prihodki iz poslovanja	70.368	71.673	72.346	73.875	75.876
Nabavna vrednost prodanega blaga	(36.221)	(36.917)	(37.339)	(38.250)	(39.556)
Bruto dobiček	34.147	34.757	35.007	35.625	36.320
Prodajni stroški	(7.703)	(7.408)	(7.068)	(6.963)	(6.953)
Splošni stroški poslovanja	(8.314)	(8.092)	(8.035)	(8.000)	(8.048)
Splošni stroški dela	(17.152)	(16.627)	(16.271)	(16.221)	(16.220)
EBITDA	978	2.629	3.633	4.441	5.099
Amortizacija	(1.920)	(1.865)	(1.958)	(1.927)	(1.892)
EBIT	(942)	764	1.674	2.514	3.207
Finančni prihodki	283	89	126	118	110
Finančni odhodki	(320)	(346)	(319)	(256)	(199)
Drugi prihodki/odhodki	64	41	41	41	41
Dobiček/izguba pred davki	(915)	549	1.523	2.417	3.159
Skupaj davki	(33)	(70)	(161)	(412)	(536)
Čisti dobiček	(948)	478	1.362	2.005	2.623

Opombe:

D*-dejansko

P**-planirano



Izkaz poslovnega izida FL18D-FL22P MKZ

000 EUR	FL18D*	FL19P**	FL20P	FL21P	FL22P
Prihodki od prodaje blaga	14.524	14.061	13.658	13.795	13.850
Prihodki od storitev	1.824	1.631	1.611	1.601	1.591
Prihodki od centraliziranih storitev	2.536	2.465	2.339	2.207	2.205
Drugi prihodki iz poslovanja	529	402	207	162	167
Prihodki iz poslovanja	19.413	18.558	17.814	17.764	17.813
Nabavna vrednost prodanega blaga	(5.696)	(5.286)	(5.086)	(5.112)	(5.148)
Bruto dobiček	13.717	13.273	12.729	12.653	12.665
Prodajni stroški	(4.066)	(3.867)	(3.527)	(3.407)	(3.377)
Splošni stroški poslovanja	(2.755)	(2.383)	(2.233)	(2.083)	(2.023)
Splošni stroški dela	(6.463)	(6.231)	(6.050)	(5.838)	(5.757)
EBITDA	433	792	919	1.324	1.508
Amortizacija	(806)	(769)	(850)	(810)	(770)
EBIT	(372)	23	68	514	738
Finančni prihodki	635	531	531	531	531
Finančni odhodki	(1.104)	(281)	(260)	(205)	(155)
Drugi prihodki/odhodki	4	-	-	-	-
Dobiček/izguba pred davki	(837)	273	340	840	1.114
Skupaj davki	(39)	-	-	(35)	(61)
Čisti dobiček	(876)	273	340	805	1.054

Opombe:

D*-dejansko

P**-planirano



Izkaz poslovnega izida FL18D-FL22P MKT

000 EUR	FL18D*	FL19P**	FL20P	FL21P	FL22P
Prihodki od prodaje blaga	50.703	51.900	53.887	55.545	57.764
Prihodki od storitev	1.627	1.542	1.542	1.542	1.542
Drugi prihodki iz poslovanja	212	135	135	135	135
Prihodki iz poslovanja	52.542	53.576	55.564	57.222	59.441
Nabavna vrednost prodanega blaga	(36.743)	(37.612)	(38.849)	(39.964)	(41.566)
Bruto dobiček	15.799	15.965	16.715	17.258	17.875
Prodajni stroški	(2.147)	(1.916)	(1.916)	(1.931)	(1.951)
Splošni stroški poslovanja	(5.212)	(5.092)	(5.059)	(5.040)	(5.149)
Splošni stroški dela	(7.755)	(7.582)	(7.408)	(7.569)	(7.650)
EBITDA	685	1.374	2.331	2.717	3.125
Amortizacija	(658)	(660)	(671)	(681)	(687)
EBIT	26	713	1.660	2.036	2.438
Finančni prihodki	264	275	254	199	149
Finančni odhodki	(231)	(275)	(254)	(199)	(149)
Drugi prihodki/odhodki	7	18	18	18	18
Dobiček/izguba pred davki	67	731	1.678	2.054	2.456
Skupaj davki	(3)	(70)	(161)	(375)	(473)
Čisti dobiček	64	661	1.517	1.680	1.983

Opombe:

D*-dejansko

P** -planirano