



PRIMERI IZ PODJETNIŠTVA: USTANAVLJANJE IN MANAGEMENT PODJETIJ

BOŠTJAN ANTONČIČ
MITJA RUZZIER
TINA BRATKOVIČ KREGAR
JASNA AUER ANTONČIČ

D.A.A.R. Koper
Koper, 2013



<i>Izdalo in založilo</i>	<i>Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper</i>
<i>Lektorirali</i>	<i>Zorana Teran</i>
	<i>Breda Vuser</i>
<i>Fotografija na naslovnici</i>	<i>Jasna Auer Antončič, Yngling v etru, 2011</i>
<i>Recenzenta</i>	<i>dr. Branko Bučar</i>
	<i>dr. Maja Konečnik Ruzzier</i>

Distribucija in prodaja: Edukator d.o.o.

Vse pravice pridržane.

Knjige ni dovoljeno razmnoževati brez pisnega dovoljenja založnika.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658:005(082)

PRIMERI iz podjetništva [Elektronski vir] : ustanavljanje in management podjetij / Boštjan Antončič ... [et al.]. - Koper : Društvo za akademske in aplikativne raziskave, 2013

Način dostopa (URL): www

ISBN 978-961-6709-14-9 (iBooks)

ISBN 978-961-6709-15-6 (Kindle)

l. Antončič, Boštjan

269054464

VSEBINA

Poslovni primeri:

1. Erazem B. Pintar in Zaslon	6
2. Nancy Aljančič	23
3. Emilija Pavlič s. p. »Gospa podjetnica«	39
4. Pintar Janez, s. p.	53
5. Vladimir Polič	70
6. Davor Jakulin	86
7. Broline, d. o. o.	101
8. Matjaž Požlep in Diego Zanco	114
9. Ronald Pintar in Fibernet	135
10. Petrič, d. o. o.	152
11. Štrukelj MIT, d. o. o., Šempas	168
12. Globevnik, rezilno orodje, d. o. o.	181
13. Družinsko podjetje Avto Močnik d. o. o.	192
14. Intervela d. o. o. Koper – Victory Sailmakers	207
15. La Vie	223
16. Koren Sports	241
17. Avantura	251
18. Vivo catering d. o. o.; Jerneja Kamnikar	271
19. Apartmajsko naselje Livek – Nebesa (podjetnika Katja in Bojan Roš)	293
20. Poslovno združenje Naš vrt	310
21. Slovenski avtomobilski grozd	322
22. Javor Pivka, d. d.	345
23. Kolektor, d. d.	369

PREDGOVOR

Podjetništvo kot način vedenja posameznikov in podjetij, usmerjen v ustvarjanje novega, je pomembno gonilo gospodarskega napredka. Problematika ustanovitve in managementa podjetij je v tej knjigi predstavljena z trindvajsetimi primeri iz slovenske podjetniške prakse. Knjiga je namenjena podjetnikom, managerjem, študentom in raziskovalcem oziroma vsem, ki jih zanimajo pristopi k obvladovanju poslovnih položajev pri ustanavljanju, managementu, razvoju in rasti podjetja.

Zahvaljujemo se vsem, ki so omogočili, da je knjiga nastala, predvsem pa podjetjem in posameznikom za dostop do podatkov, ki so osnova za poslovne primere, avtorjem in soavtorjem primerov (Larisa Anzelin Winkler, Maja Bajuk, Nika Bajt, Klemen Belec, Gašper Benedičič, Janez Benedik, Metka Brečevič, Katja Brezovnik, Anuška Cerovšek, Andrej Cetinski, Vilma Čeferin, Mateja Čemažar, Aleksandra Golob, Marjan Govekar, Barbara Grintal, Mateja Gruden, Tomaž Hiti, Maja Hribar, Ana Hribernik, Ana Humar, Mateja Janša, Gregor Javornik, Jana Jelenkovič, Jana Kajfež, Ernest Kapelj, Janja Klinc, Urška Kolar, Dane Kostrič, Boštjan Košak, Tina Košuta, Marija Kozin, Monika Kraljič, Jernej Križmančič, Mojca Kus, Jelica Lazarevič, Ivan Maklič, Jure Malgaj, Aleš Markovič, Gašper Matelič, Maja Matovič, Boris Milikič, Ana Močnik, Mojca Močnik, Robert Močnik, Maja Mustar, Tina Oreškovič, Polonca Pagon, Metka Pintar, Vesna Pirmanšek, Marko Pogačnik, Lea Poropat, Mojca Povh, Biserka Prinčič Šfiligoj, Igor Prodan, Andreja Raholin, Janko Rozman, Janja Solomun, Tomaž Sušnik, Jože Šink, Marjeta Škof, Dijana Štraus Svetlik, Iztok Šturm, Janez Tomc, Robert Tornič, Kristina Udovič, Nina Valant, Mojca Vidi, Ines Viler, Ivana Vrviščar, Simon Zavšek, Mojca Zupan) za trud in ustvarjalnost pri pisanju primerov.

dr. Boštjan Antončič

dr. Mitja Ruzzier

dr. Tina Bratkovič Kregar

dr. Jasna Auer Antončič

O AVTORJIH

Boštjan Antončič je redni profesor podjetništva na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Njegova raziskovalna področja so notranje podjetništvo, podjetniške mreže, podjetniška osebnost ter mednarodno podjetništvo. Je avtor oz. soavtor štirinajstih knjig (od tega enajst s področja podjetništva) in številnih znanstvenih člankov. Njegovi članki so bili objavljeni v raznih znanstvenih revijah, kot na primer *Journal of Business Venturing*, *Entrepreneurship and Regional Development*, *Industrial Management and Data Systems*, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, *Journal of Enterprising Culture*, *Managing Global Transitions*, *Journal of Management Development* in *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Poleg raziskovalnega in pedagoškega dela se ukvarja s podjetništvom in športom (evropski in svetovni prvak v jadralnem razredu soling).

Mitja Ruzzier ima številne praktične izkušnje s področja podjetništva. Ukvarja se s svetovanjem podjetjem, na Fakulteti za management Univerze na Primorskem pa predava pri predmetu Podjetništvo. Njegova dela so bila objavljena v mednarodnih znanstvenih revijah kot so *Entrepreneurship and Regional Development*, *Transformations in Business and Economics*, *Managing Global Transitions* in *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Njegovo raziskovanje je usmerjeno v internacionalizacijo, mednarodni marketing in podjetništvo.

Tina Bratkovič Kregar je diplomirala na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, smer Management in organizacija. Leta 2012 je doktorirala na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je zaposlena kot asistentka in raziskovalka. Njena raziskovalna področja so podjetništvo, podjetniške mreže in rast malih podjetij. Je avtorica več znanstvenih člankov objavljenih v mednarodnih znanstvenih revijah s področja podjetništva in managementa.

Jasna Auer Antončič je docentka in višja predavateljica na področju podjetništva na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer opravlja pedagoško in raziskovalno delo. Pred zaposlitvijo na fakulteti je delala v gospodarstvu, predvsem na področju kadrovskega managementa. Doktorirala je na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper. Njena raziskovalna področja so zadovoljstvo zaposlenih, psihologija podjetništva, notranje podjetništvo in rast podjetij. Objavila je znanstveno monografijo, članke v znanstvenih revijah, več znanstvenih člankov v zbornikih konferenc in strokovne članke. Prejela je eno mednarodno nagrado za raziskovalni članek na znanstveni konferenci.

1 - POSLOVNI PRIMER

ERAZEM B. PINTAR IN ZASLON

Vir: Primer sta napisala Janez Tomc in Boštjan Antončič. Primer je narejen na osnovi teksta Erazma B. Pintarja »Kratek poslovni življenjepis« in nekaterih strokovnih člankov. Copyright 2001 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»...Na teniški turnir grem, sem dejal doma in se odpravil proti avtocesti, kjer naj bi me dobra duša zapeljala proti Beogradu. V žepu z le nekaj drobiža sem se zavedal, da je uvrstitev v četrtfinale edina možnost, da si privoščim dostojen obrok v naslednjih nekaj dneh...«

»...sua se znašla pred pomembno odločitvijo: dramatično zmanjšati obseg prodaje, preusmeriti razvoj, vstopiti na tuje trge,...,prodati podjetje.«

(Erazem B. Pintar)

Razvoj telekomunikacijske in internetne tehnologije sta v novonastali državi v tranziciji odprla vrata povsem novim trgom in tako obenem ponudila poslovno priložnost vsem z visokimi ambicijami in dobrimi idejami. Slovenski trg je na ta način ožigosalo podjetje Zaslون d.o.o. oziroma bolje rečeno njegova ustanovitelja Erazem B. Pintar in Mitja Trampuž, ki sta s kančkom sreče, veliko znanja in še več truda ter zag-

nanosti svoje podjetje pripeljala do meja, ki se jih ne bi sramovali tudi najuspešnejši svetovni poslovneži.

Prvotno podjetje Zaslon d.o.o. je s svojo dejavnostjo na trgu pričelo v letu 1991. Čeprav se je morda zdelo, da je tudi to le ena izmed gob, ki po dežju tako rade zrastejo, pa je bilo moč zaslutiti razliko med množico trgovskih podjetij s področja računalništva in informatike in podjetjem Zaslon d.o.o., ki je bilo že od samega začetka usmerjeno v razvojno dejavnost. V tem obdobju so si le redki znali ustvariti okvirno podobo razvoja podjetja, medtem ko je bila vizija v glavah Pintarja in Trampuža jasna in izvedljiva. Z njo naj bi poslovnim strankam pomagali pri izgradnji informacijskih sistemov, ki bi pripomogli k večji učinkovitosti in konkurenčnosti poslovanja. Z razvojem trga so področja govornih komunikacij, CTI in Voice sistemov, interneta, elektronskega bančništva ter elektronskega poslovanja postajala vse zanimivejša, obenem pa so predstavljala določen izziv, ki je v očeh obeh vodilnih pomenil priložnost bolj kot grožnjo ali nevarnost. Razvoj trga in sledenje tržnemu povpraševanju sta pomenila za podjetje specializacijo na področju CTI aplikacij, interneta, elektronskega bančništva in poslovanja ter varnostnih sistemov v internetu. V sodelovanju z vodilnimi prodajalci, z željo po izpolnitvi potrošniških želja in močno tehnološko podporo je podjetju Zaslon d.o.o. uspelo postati vodilno podjetje na slovenskem trgu CTI komunikacij in rešitev v elektronskem bančništvu (www.zaslon-telecom.si).

Začetki

Erazem B. Pintar – poslovnež in rocker iz Ljubljane - je že od malih nog veljal za nekaj posebnega. Veselje do tenisa, živali, glasbe in seveda »biznisa« ga uvršča med t.i. multidisciplinarne ljudi, ki v življenju pozornost posvečajo različnim stvarem. Prav ta prednost, kot sam pravi, mu je v raziskovanju, načrtovanju in izdelavi elektronike ničkolikokrat pomagala pri izhodu iz slepe ulice, v kateri se je znašel. Zanima ga pravzaprav vse, kjer je moč uporabiti kreativnost, od reševanja fizikalnih problemov, izgradnje kompleksnih elektronskih naprav, pisanja poezije ali proze, skladanja glasbe, do raznovrstnih športov, urejanja okolice ali kuhanja.

»Tehnika in sploh naravoslovje me je začelo močneje zanimati ob koncu osemletke. V 7. razredu osnovne šole sem že pisal svoj 4. sonetni venec, precej ostale poezije in nekaj proze. Za sina dveh znanih slovenskih intelektualcev, očeta Emila Milana Pintarja in mame Damjane Globočnik Pintar, ki sta bila po izobrazbi oba stroga

družboslovca (filozofija, sociologija, primerjalna književnost), je bil izbor srednje šole za elektrotehniko v Šentvidu vse prej kot pričakovan,« se danes spominja Erazem. Po nekaj precej hudih verbalnih dvobojih z družboslovno nastrojenimi učitelji in boga se igrajočim socialnim delavcem, ki so bili mnenja, da ga je za naravoslovje pošteno škoda, je pristal tam, kje si je sam želel, tam, kjer je videl vizijo, prihodnost, neodvisnost, svobodo in nenazadnje denar.

»V denar nisem nikoli zares verjel, niti bil mnenja, da sam po sebi osrečuje. Omo-goča pa, da si vsaj dostojanstveno nesrečen, če tak že si,« je moč slišati na predavanjih, ki jih ima Erazem Pintar kot gost na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ali v vsakem zasebnem pogovoru, ki se vrti okrog denarja. Zanimiv odnos in mnenje je seveda mnogo lažje razumeti z vidika mladega uspešnega poslovneža, kot pa finančno zaskrbljenega študenta. Pa vendar je tudi Erazem gulil šolske klopi in bil v študentskih čevljih. Hvalevredno pa je dejstvo, da tudi uspešna kariera in prislužen denar Erazmu nista stopila v glavo, kot bi bilo to mogoče pričakovati.

Na poti do uspeha se Erazem poleg samoiniciative lahko zahvali tudi staršema, ki sta mu že takrat stala ob strani in nista podvomila v njegove odločitve. Morda ju je prav njegova pot v svet matematike, fizike in prebujajočih se računalnikov navdajala s celo vrsto pozitivnih občutkov. Oba sta bila namreč vedno vizionarja in kljub njuni družboslovni izobrazbi v bistvu, tehnično gledano, zelo napredna. »Oče se je ukvarjal z znanostjo bolj kot s politiko samo, mama pa je tako ali tako vedno trdila, da je narava tehnična,« pripoveduje Erazem. Njuna podpora je morda izhajala tudi iz spoznanja, da se je v življenju za kruh bistveno bolje ukvarjati z zadevami, kjer veljajo objektivni kriteriji uspeha, ne pa, da si hočeš nočeš vedno obsojen na bolj ali manj zakompleksane kritike in ostale osebe, ki odločajo v kalnih, neutemeljenih vodah subjektivizma.

Z začetkom srednje šole se je za Erazma začela nova doba. Poleg tenisa, ki ga je v tem času veliko treniral in tudi tekmoval, ter glasbe, ki je zanj predstavljala prav posebno vrsto sprostitve (to obdobje zaznamuje tudi Erazmov prvi band – Erazem in potepuhi), se je v njegovo življenje prikradla še tretja dejavnost - elektronika. Že kot otrok je bil velik hiperkinetik in verjetno je ravno posedovanje ogromne življenjske energije, ki mu jo očitajo še danes, pripomoglo k dejstvu, da je ob 3 – 4ih urah spanja dnevno lahko vzporedno gojil vsa področja, ki so ga zanimala, poleg tega pa pridno delal v šoli.

»Elektronika me je v času obiskovanja srednje šole povsem prevzela. Iz neke vrste filozofske sobe v spodnjem delu hiše sem si uredil pravi laboratorij in tam preživel na stotine ur. Ves denar, ki sem ga takrat zaslužil s tenisom in štipendijo, sem porabljal za nakup novih integriranih vezij in tranzistorjev. Sam sem si izdelal pripomočke za izdelavo tiskanih vezij s pomočjo fotopostopka, nakupoval orodje in strojne pripomočke za vrtanje, brušenje... Skoraj ni bilo stvari, ki je na področju elektronike ne bi naredil. Od ojačevalcev, usmernikov, light-showov, števecov, ur, VU metrov, do senzorskih stikal, kitarških ojačevalcev z efekti ter raznoraznih interfaceov...« V 2. letniku srednje šole je med drugim naredil pravi digitalni glasbeni 'synthesizer', ki je bil v dobi, ko je tržišče ponujalo le elektronske orgle, izum prvega ranga. S tem inštrumentom je takrat tudi zmagal na tekmovanju iz elektronike vseh srednjih in osnovnih šol. Kot elektronik se je zavedal potenciala, ki ga je skrivala računalniška prihodnost. Bolj kot hardware pa ga je začel navduševati software.

Po srednji šoli je njegovo strokovno, športno in glasbeno napredovanje prekinila vojska, za katero pravi, da ga je sicer naučila nekaj uporabnih stvari, vendar pa meni, da je bilo to leto tako ali drugače vrženo proč.

Odslužnemu vojaškemu roku so sledila študentska leta na Fakulteti za elektrotehniko. Študij ni bil prezahteven in mu je dopuščal gojenje vseh njegovih veseli in hobijev, zameril pa mu je, da deluje po principu, ki ga je poimenoval negativna selekcija teoretikov. »Študentje, ki smo se spoznali na stroko in smo doma ustvarjali že bolj ali manj velike projekte ter se ukvarjali z elektroniko in računalništvom, smo bili vedno oddaljeni od ostalih študentov – teoretikov, ki so zaradi boljših ocen po dokončanem študiju ostali na fakulteti kot pomočniki ali asistenti. Prav ti prej ko slej postanejo profesorji, ki poučujejo golo, suhoparno in največkrat celo zastarelo teorijo. Temu pojavu sem bil priča kot študent in tudi danes sem mnenja, da fakulteta za elektrotehniko in računalništvo sicer vzgoji letno nekaj uporabnih znanstvenikov in raziskovalcev, vendar bore malo inženirjev, ki jih potrebujemo stokrat toliko kot prvih.« Perspektivnemu začetku študija je za Erazma sledilo precej bolj cinično obdobje na fakulteti. Kljub temu pa se je v tem obdobju v Erazmu začela porajati povsem nova želja. Z denarjem, zasluženim na teniških igriščih in s prodajo lastnih elektronskih izdelkov ter izumov, se je porodila priložnost, predvsem pa možnost za ustanovitev pravega podjetja. Seveda pa je predstavljala pot od ideje do udejanjanja le-te »izziv posebne vrste, saj so bila to leta slovenskega podjetniškega prebujanja in moje sanje še iz socialističnih časov. Čakal sem na ugodno priložnost, ki je v drugi polovici leta 1991 prišla v

obliki informacijskega sistema Videotekst in Mitje Trampuža, prijatelja s podobnimi ambicijami,« se spominja Erazem.

Erazem B. Pintar in Mitja Trampuž sta se spoznala na glasbeno in plesno obarvanem teniškem večeru. Po odpovedi prvotno povabljenega banda sta Mitja (bas) in Erazem (kitara) improvizirala dolgo v noč. Kasneje se je najverjetneje izkazalo, da je dvojica bolj kot na glasbenem področju kompatibilna v poslovnem svetu. Mitja Trampuž je že imel izkušnje z ustanavljanjem podjetja in tudi nekoliko slabše izkušnje s poslovnim partnerjem, ki mu je prvo podjetje ukradel. Novo podjetje, s katerim je začel, je bilo pravno–formalno ravno v nastanku. Po nekaj pogovorih in polovičnem odkupu podjetja se je tako Erazem pridružil Mitji.

»Sam sem bil v podjetniških vodah čisti neplavalec in naučiti sem se moral nešteto stvari. Majhna najeta pisarna v Šiški, kuhinjska miza namesto pisalne, dva stola, en telefon, PC računalnik in zunanje, najeto računovodstvo so bile stvari, ki se jim je reklo ZASLON,« pravi Erazem.

Zaslon

Razvojna usmerjenost podjetja Zaslon je predstavljala svojevrstno strategijo. V obdobju, ko si je podjetje utiralo pot na slovenski trg, se je področje komunikacij hitro in strmo vzpenjalo. Prav komunikacije pa so bile za oba vodilna najbolj privlačne. Odločitev, s čim naj v podjetju začnejo, zato ni bila težka. Na eni strani Videoteks, ki je kot nekakšen predhodnik interneta igral vlogo javnega komercialnega omrežja, in na drugi strani privatne modemske mreže. Tako za prvo, kakor tudi drugo, so razvijali programsko opremo. Trgu so takrat ponudili prvi Windows videoteks dekodeer in zelo prijazno komunikacijsko okolje KOMPAK (komunikacijski paket), ki je uporabo modemov približalo širšemu krogu ljudi. Za razliko od telefaksa, ki ga je dejansko znala že takrat uporabljati vsaka sodobnejša tajnica, sta bila uporaba modema in modem sam pravi strah. »Lansiranje faksimile protokola je zavrlo razvoj komunikacij in osebno menim, da bolj bedaste stvari v tehniki, ki pa bi se tako dobro uveljavila na trgu, ni bilo v zgodovini komunikacij. Nekaj najprej natipkati, potem tiskati, skenirati, nato pošiljati in na drugi strani prejeti v obliki izpisa in zopet pretipkati...Lepo vas prosim,« razmišlja Erazem.

Programski paket KOMPAK je trg sprejel z razprtimi rokami. Razen nekaj brezposelnih, ki so poprej kruh služili s prevažanjem disket med podružnicami, so bili uporabniki z njim zelo zadovoljni. Lepe reference, ki si jih je podjetje pridobilo že na samem začetku (Bayer Pharma, Dnevnik, Kmetijski inštitut itn.), je sprožilo razmišljanje o nujnosti širitve. Leto dni po ustanovitvi so v podjetju zaposlili še enega programerja in poslovno sekretarko. Nato se je usulo. Ljudje so začenjali razumeti, da le strogo namenske programske rešitve dejansko prihranijo čas in denar. »Trg nas je začel sprejemati,« pravi Erazem. Spoznanje, da so pravzaprav edine zares močne in uporabne aplikacije znotraj sistema Videoteks (po vzoru iz tujine) bančne aplikacije, je za Zaslon pomenilo otvoritev sezone lova na banke. Mitja Trampuž pa je rekel, »da se podjetje že od ustanovitve leta 1991 ukvarja z razvojem sodobnih rešitev. Med prvimi v Sloveniji smo začeli razvijati sodobne internetne rešitve s poudarkom na elektronskem bančništvu in elektronskem poslovanju. Sodelovanje z Microsoftom nam je omogočilo dostop do pomembnih virov informacij, hkrati pa tudi razvoj kakovostnih sistemov, ki temeljijo na zanesljivih osnovah in zmogljivih programskih pristopih« (»Dnevnik«, 1998, str. 0).

V letih 1994 – 1995 je bilo podjetje Zaslon hitro rastoče podjetje in za uresničenje načrtane vizije in postavitev zares močnega podjetja je manjkal le kapital. »Tega pa seveda nismo imeli,« pravi Erazem, »saj smo bili pravzaprav garažno študentsko podjetje, ki je navzven mogoče še delovalo močno in stabilno, znotraj pa smo delali za skoraj nikakršen denar.«

Svetovni komunikacijski trg je v tem obdobju zaznamovalo glasovno oziroma voice področje, ki se je razvijalo skoraj s hitrostjo razvoja interneta in mobilne telefonije. Že na starih Zykelovih modemih so v podjetju razvili in postavili prve voice sisteme (javljanje menjalnih tečajev, obrestnih mer itn.). Omenjeno področje je svoj vrhunec doseglo z dnem, ko je slovenski Telekom odprl servis 090 oziroma možnost zakupa komercialnih linij. »Slutnja, kako bodo stvari potekale, nam je narekovala,« tako Erazem, »da smo pravočasno opravili A-test glasovnega vmesnika, ki smo ga uvažali iz vzhoda (Eletech – Taiwan), in v trenutku izbruha potreb po glasovnih rešitvah na 090 sistemih smo imeli proizvod, ki je bil A-testiran, prilagojen za slovensko javno telefonsko omrežje, enostaven in prilagodljiv.« Sistem je ponudnikom storitev na komercialnih številkah ponujal vse, kar so potrebovali, od odzivnika, čakalne vrste, do statističnega spremljanja telefonskih klicev in snemanja. V Zaslonu razvita programska oprema se je v povezavi z Eletechovimi glasovnimi vmesniki prodajala za

med. Podjetje je bogatelo skupaj s ponudniki takratnih storitev, med katerimi je šlo včasih za resne sisteme (zdravniški nasveti, stanje na tekočem računu itd.) in malo manj resne (astrologija, erotika itd.). S pridobljenimi finančnimi sredstvi so se v podjetju lotili njegovega preoblikovanja. Izkristalizirala so se štiri profitna področja, v katerih je Zaslon kot razvojno podjetje kotiral v sam slovenski vrh:

- Področje elektronskega bančništva (PEB)
- Področje računalniško podprte telefonije (CTI)
- Področje internetnih sistemov (PIS)
- Področje internetne povezljivosti (PIP)

Elektronsko bančništvo

Elektronsko bančništvo je bilo najhitreje razvijajoče se področje, saj je v dobrem letu začelo zaposlovati preko 40 ljudi. Taka rast je bila posledica ogromnega števila bank, prisotnih na slovenskem trgu (v nekem obdobju celo preko 30). Erazem meni, da se v dobi hitre globalizacije na majhnem slovenskem trgu nekaj podobnega v bančništvu ne more ponoviti. Konkurenčne prednosti so banke (glede na trdo roko centralne banke) iskale prav v dvigovanju kvalitete storitev, med katere pa zanesljivo spada elektronsko in telefonsko bančništvo. Spoznanje nekaterih bank, da uvajanje sodobne tehnologije ni le konkurenčna prednost, temveč tudi možnost doseganja enakega ali celo višjega prometa in dobička ob nižjih stroških, je podžgalo tudi konzervativne banke k sledenju »modnim trendom«. Danes je seveda zgodba drugačna. Banke po vsej Sloveniji in svetu obravnavajo razvoj svojega elektronskega bančništva kot eno od prioritet, saj je zanimanje za tovrstne storitve (Klik NLB, SKB Net itd.) preraslo vsa pričakovanja.

Računalniško podprta telefonija

Področje računalniško podprte telefonije je proizvajalo programsko opremo, vezano na odzivnike, klicne centre, snemalne naprave in podobne proizvode, ki so uporabljali tako imenovano CTI (Computer Telephony Integration) povezavo. Področje je sledilo najnovejšim tehnologijam in trendom in je na slovenskem trgu osvojilo zavidljivo instalirano bazo (preko 1000 portov). »Sam sem se tehnološko najbolj poenotil prav s tem področjem, saj se ob funkciji generalnega managerja in finančnega stratega nisem mogel spuščati v tehnologijo na vseh področjih,« opredeli Erazem svoje delo.

Internetni sistemi

To je področje, ki se je ukvarjalo z razvojem in implementacijami internetnih aplikacij in sistemov. Oblikovanje spletnih strani, postavitve protipožarnih pregrad (firewall) in strežnikov elektronske pošte ter razvoj zahtevnih internetnih aplikacij (internet trgovina, virtualna poslovalnica, informacijski center...) so bile dejavnosti, ki so v smislu sodobnih trendov krepile in širile področje internetnih sistemov.

Internetne povezave

V obdobju, ko pri Telekomu še niso zaznali možnosti in dobičkov, ki jih je prinašalo ponujanje internetnega priklopa, je veljala dejavnost ponujanja internetne povezljivosti med najbolj profitnimi in relativno enostavnimi dejavnostmi podjetja. Preko 300 pravnih oseb (tudi največja podjetja) in vsaj še enkrat toliko fizičnih oseb je bilo priključenih na Zaslonovo internetno vstopno točko v Šentvidu, kar jih je v tistem času uvrščalo okoli tretjega mesta na lestvici slovenskih ponudnikov interneta.

Rast podjetja in sprejemanje odločitev

Dobro delovanje vseh profitnih enot so v letih 1998 – 1999 v podjetju poskušali izkoristiti za urejanje notranje organizacije. Prav tako so v podjetju želeli določiti pravila in postopke na področju dokumentiranja, opisati postopke dela, določiti posamezne naloge in odgovornosti ter definirati organigram tedanjega podjetja Zaslon.

Načrte jim je prekržala nenačrtovana, neobvladljiva, vendar neizogibno velika rast podjetja. »Če smo hoteli ostati v igri (predvsem na področju elektronskega bančništva in internetnih sistemov), smo morali rasti,« pravi Erazem in doda: »Tako sem v omenjenih letih ogromno časa namenjal notranji reorganizaciji temeljev, ki naj bi zdržali veliko rast, ter postavitvi enovite in učinkovite živčne hrbtenice podjetja, ki bi preprečevala informacijsko deorganiziranost in v najhujšem primeru neke vrste infarkt ali kolaps.«

»Moram reči, da nama je z Mitjo ob pomoči Mira Cepca, Dušana Žeraka in Petra Kastelica, nekako uspelo organizacijo pripeljati na spodoben nivo, ki je sicer zadostoval za zgledno delovanje podjetja, nikakor pa organizacija ni zadovoljevala mojih per-

fekcionističnih kriterijev urejenosti, ki me spremljajo že celo življenje. Vendar za več kot to preprosto ni bilo časa. Na obzorju so se pojavile nove težave.«

Skoraj popolni dumping cen in obnašanje (ki bi bilo morda lahko ocenjeno kot nelojalna konkurenca) s strani Telekoma sta povzročila, da se je v težavah najprej znašlo področje internetne povezljivosti. Telekom (oz. SiOL) svojim strankam v začetnem obdobju delovanja ni zaračunaval stroška najetih vodov, kar je pripeljalo do absurdne situacije, ko bi neko podjetje ob internetnem priklopu na Zaslon moralo Telekomu plačati več samo za najeti vod, kot pa, če se je priklopilo na SiOL. Povrhu tega so nekdanje stranke prihajale v Zaslon z informacijami, da jim Telekom odkrito grozi s prekinitvijo posla na različnih področjih (oglaševanje, sponzoriranje), če se nemudoma internetno ne priključijo na Telekom. Boj, ki so ga bila številna manjša slovenska providerska podjetja, je bil seveda neuspešen. Telekom je eden največjih generatorjev dobička in polnilec državnega proračuna, zato bi bilo iskanje pomoči pri državi iluzorno. Potrebno je bilo poiskati novo rešitev, ki se je pokazala v združevanju internetnih ponudnikov, ki bi ob boljši strokovni podpori in profesionalnosti lahko konkurirali Telekomu. Podjetje Zaslon se je poslužilo drugačne strategije. Opremo, bazo strank in nekatere izkušnje so prodali podjetju Perftech, ki ga je nekaj mesecev za tem sicer kupil Autocommerce. Kljub temu v Zaslonu menijo, da je ideja uspela, saj je Perftech danes eden uspešnejših internetnih ponudnikov v Sloveniji.

Razvoj elektronskega bančništva je potekal po željah. Do konca leta 1999 je bilo podjetje Zaslon vodilno na slovenskem trgu elektronskega bančništva. Skoraj monopolni položaj pa je pomenil dvorezen meč. Razvit programski proizvod svetovnega formata SEB (Celovit sistem bančništva na daljavo, s katerim se bodo komitenti posluževali bančnih storitev prek raznih medijev oziroma tehnologij: interneta, telefona, prenosnega telefona, telefaksa, bančnega okenca, informacijskih terminalov. Omogoča pa tudi povezavo z Multi Cashom in še drugimi nastajajočimi tržnimi potmi, kot je na primer spletna televizija (Gospodarski vestnik; Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. Gospodarski vestnik, št. 40, str. 41.) (sistem za elektronsko bančništvo), ki so ga uspeli plasirati na večino slovenskih bank, je pomenil, da se mora podjetje enormno razširiti. V tem času je podjetje zaposlovalo že 80 ljudi (polovico redno, polovico pogodbeno). Ravno zaradi kvalitete proizvoda SEB so sistemi, ki so jih postavljali na bankah (Klik NLB, SKB Net...), zahtevali relativno malo vzdrževanja. Po drugi strani pa so to obdobje zaznamovala združevanja, nakupi in prevzemi, kar je povzročilo pospešeno krčenje slovenskega bančnega trga. Mogočen in požrešen razvo-

jni stroj podjetja Zaslon je zahteval trg. »Z Mitjo,« jasno pove Erazem, »sva se znašla pred pomembno odločitvijo:

- drastično zmanjšati obseg podjetja,
- preusmeriti razvoj,
- vstopiti na tuje trge.«

Prva možnost se tako Erazmu kakor tudi Mitji ni zdela primerna, saj je odpust kvalitetnih strokovnjakov hočeš nočeš odraz »tvoje lastne nesposobnosti.« Če bi bilo govora o nekvalificiranih delavcih na koncu delovne dobe, bi se v podjetju morda odločili drugače, vendar pa je šlo za mlade, perspektivne strokovnjake, za katere so se ostala podjetja borila z vsemi sredstvi. Tudi druga možnost se ni zdela zadovoljiva. Programerji razvojniki so z leti postali tudi bančni tehnologi. Le tako so bili sposobni razvijati programsko opremo za različna bančna okolja. Preusmeritev razvoja bi tako pomenila, da bi podjetje zavrglo ogromen potencial in veliko znanja, ki dandanes ključno vpliva na poslovanje vsakega podjetja. Tretja opcija se je zdela najbolj privlačna. Vsebovala je rešitev prihajajočega problema, visoke ambicije, izziv in napredek. Kljub na prvi pogled preprosti odločitvi, pa je sama ideja v sebi skrivala skoraj nepremostljiv problem. Potrebo po velikem kapitalskem vložku.

Erazem pravi: »V zadnjih letih dela v Zaslonu sem se kot manager naučil ogromno. Spoznal sem veliko stvari, ki jih ob vodenju manjšega podjetja morda ne bi nikoli. Na trenutke mi je postalo celo rahlo žal, da nisem študiral ekonomije, saj je bilo moje delo bolj ekonomske ali celo pravne narave kot pa tehnične. No, vedno me je potolažila misel, da je verjetno tudi v drugih strokah podobno kot v moji in da mi niti študij ekonomije ali prava ne bi olajšal obilice samoizobraževanja, ki sem ga moral izvajati, da sem napredoval z rastjo ter uspešnostjo podjetja. Svet financ me je od nekdaj privlačil in šele danes lahko rečem, da vsaj približno razumem nekatere makroekonomske kakor tudi mikroekonomske pojave, ki so mi bili dolgo časa popolna neznanka. Mogoče tudi zato, ker so v ekonomiji stvari manj določene kot v tehniki in mnogokrat zahtevajo precejšno mero cinizma, če želiš razumeti bistvo. Za razliko od mojih globalnih pogledov na življenje v poslu nikoli nisem bil cinik, prej nepopravljiv optimist in entuzijast. Kakorkoli že, vedno sem redno spremljal tuje finančne trge, predvsem trge tehnoloških delnic (NASDAQ, EASDAQ...), veliko bral in razmišljal o globalizaciji in vlogi informatike ter komunikacij v njej. Ideje o dokapitalizaciji, delni ali popolni prodaji podjetja tako niso prišle naključno, temveč kot neko logično spremljanje dogajanja v svetu in pri nas. Počasi sem začel razmišljati, da zato, ker ne posedujem ve-

likega kapitala, moj življenjski posel pravzaprav ne more biti razvoj in proizvodnja programskih paketov in rešitev, marveč izgradnja in organizacija podjetij, ki so to sposobna delati. To pa pomeni, da moram v splošnem prodajati podjetja in ne le produkte.«

Prodaja podjetja

Prodaja podjetja kova Zaslon je odgovorno delo, ki vključuje sprejemanje marsikatero odločitve in preučevanje najrazličnejših aspektov in scenarijev. Potreben čas za razmišljanje je Erazem našel na Tajskem, kjer vsako leto preživi prve dni meseca decembra. Morda narava, hrana, budistično naravnana mentaliteta tamkajšnjih ljudi ali pa le fizična dislociranost omogočajo, da se čas v hiperkinetičnem življenju Erazma ustavi. Idealni pogoji za ureditev misli in konkretiziranje bolj ali manj norih idej, ki se porodijo skozi leto. Phuket je bil kraj, kjer je v letu 1999 Erazem povsem razdelal idejo o prodaji podjetja. Postavil je neke časovne in finančne okvire in razmislil o strategiji in možnostih. Sprva nora in morda iluzorna ideja je začela dobivati svojo obliko in z vrnitvijo v realni svet ter lansiranjem govoric med prave ljudi je presenetljivo veliko zanimanje za nakup Zaslon pomenilo, da je tudi ta možnost dejansko izvedljiva. Tako je Erazem idejo kot favorizirano postavil ob bok prej omenjenim možnostim.

»Prodaja podjetja je pošteno zapletena stvar, kar sem spoznal v mesecih, ki so sledili. Iskanje in izbor potencialnih kupcev, usklajevanja, predstavitev, pogajanja, odločitve, inšpekcije, komisije, odvetniki, svetovalci...« navdušeno razlaga Erazem.

Večina dela, dogovorov, pogovorov in pogodb, ki so jih v kritičnih šestih mesecih v Zaslonu izvajali ali podpisali s potencialnimi kupci, še danes velja za poslovno skrivnost. Obstajalo je sedem potencialnih kupcev, ki so s svojim nastopom, argumenti in ponudbo želeli orisati sebe kot najprimernejšega kupca. V Zaslonu so se odločili za podjetje Hermes Softlab d.d., saj so predstavili najboljšo vizijo. V končni fazi so ključnega pomena igrali pogum, karizmatičnost in profesionalnost Rudija Brica in Boštjana Bregarja, ki sta se na strani Hermes Softlaba pogajala z Erazmom.

Hermes Softlab d.d. velja za vodilno podjetje v vzhodni Evropi na področju programskega inženiringa. Združitev z Zaslonom naj bi ta položaj na trgu še okrepila (L.P., 2000: 0), saj vodilni možje Hermes Softlaba menijo, da ima »...podjetje Zaslon tehnologijo, ki je skladna z našo, ima sposobne ljudi, izdelke, usmerjene na med-

narodne hitro rastoče trge. Pričakujemo, da bo v prihodnje od tod izhajala večina naših prihodkov. Gre za tehnologije nove ekonomije, ki jih je mogoče prodati podjetjem, kot so telekomunikacijska podjetja, mobilni operaterji, banke in finančne ustanove...« (Horvat, 2000: 3). »Smiselno je, da novi lastnik izkoristi naše dobro poznavanje slovenskega bančnega trga... Skupno znanje se bo oplemenitilo in skupaj bomo lahko uspešno nastopali tudi na tujih trgih, saj je novi lastnik nekaj sodelovanja že vzpostavil« je izjavil Mitja Trampuž (Horvat, 2000: 21), ki je svojo poslovno pot nadaljeval v podjetju Zaslon.

Konkurenti, ki so se prav tako zavzemali za nakup Zaslon, so končno odločitev podjetja sprejemali na različne načine. Predstavniki podjetja MDS Metalke, ki so imeli z Zaslonom že podpisano pismo o nameri o združitvi, so odločitev komentirali: »... sklepamo, da je bila finančna ponudba Hermes Softlaba ugodnejša in so se ji v Zaslonu težko odrekli kljub prednostim, ki bi jih imeli ob sodelovanju z nami. Ponudba pa je bila finančno ugodnejša le za lastnike podjetja. Sploh pa nismo pričakovali, da bo kdo ponudil finančno tako ugodno ponudbo. Pismo o nameri, ki ga je Zaslon podpisal z nami, ni obvezujoče, vsekakor pa je šlo za skupni interes.« (Horvat, 2000: 4). Prodajna cena je ostala skrivnost. Erazem pravi, da je bilo podjetje ocenjeno na » n-krat deset na šesto DEM, pri čemer n ni enomestno število.« (1 DEM je bila približno 0,5 EUR.)

Zaslon – Telecom (Nov začetek)

Organizacijsko gledano je Hermes Softlab kupil 85% podjetja. V novo podjetje, Zaslon Telecom, ki ga Erazem vodi še danes, je bilo 1. junija 2000 preneseno področje računalniško podprte telefonije (CTI), del managementa, računovodstvo, del tajništva in del skupnih služb, kar je takrat predstavljalo približno 15% podjetja Zaslon. Po dogovoru s kupci podjetja Zaslon (Hermes Softlab d.d.) so se v podjetje Zaslon Telecom prenesle tehnologije, vezane na Computer Telephony Itegration (CTI), Voice over IP (VoIP), produkti, razvojni kader in vzdrževalne ter projektne pogodbe omenjenega področja. Organigramsko gledano je 1.6.2000 v podjetju Zaslon Telecom začelo delati deset ljudi (osem redno in dva pogodbeno).

V letu 2001 podjetje Zaslon Telecom razvija nove, tehnološko najzahtevnejše rešitve na področjih govornih komunikacij, CTI in Voice sistemov, podatkovnih baz,

sporočilnih in ostalih telekomunikacijskih sistemov ter na ostalih področjih, ki so povezani z informacijskimi tehnologijami.

Paradni konj podjetja prav gotovo predstavlja programski paket ii7 Suite, ki prek modularno zasnovanih aplikacijskih modulov uporabnikom ponuja bogato paleto CTI funkcionalnosti. Pisarniška funkcionalnost (virtualni telefon, statistika klicev, polje zasedenosti, snemanje, prisluškovanje..), glasovna pošta, alarmiranje, konference, povezave z različnimi bazami podatkov in mogočna podpora postavitvi namenskih klicnih centrov so le del možnosti, ki jih ponuja produkt ii7 Suite.

Vizija in nadaljnji razvoj produkta ii7 Suite sta v podjetju Zaslon Telecom jasno določena. Prek integracije z MS Exchangeom in še nekaterimi MS Outlook kompatibilnimi aplikacijami (vodenje poslov, vhodno-izhodna pošta...) bo ii7 Suite predstavljal osnovo za kvalitetno postavitev večnivojskega in povsem integriranega informacijskega sistema za vsa Microsoft orientirana podjetja. V splošnem se programski produkti podjetja Zaslon Telecom delijo na integrirane in samostojne. Integrirani produkti so prek CTI povezave povezani s hišno telefonsko centralo, samostojni produkti pa so od nje neodvisni. Poleg že omenjenega produkta ii7 Suite v skupino integriranih produktov spada še program za evidentiranje in tarifiranje dohodnega in odhodnega telefonskega prometa, imenovan Call Cop in nekateri namenski CTI produkti. V skupino samostojnih produktov pa se uvrščajo odzivnik reCCall (za snemanje in arhiviranje telefonskih pogovorov), intervencijski odzivnik ter interaktivni odzivniki.

Globalni programski produkti, zavidljiva referenčna lista in povezava s strateškimi partnerji (Dialogic, Iskrateling, Eletech, ECS TEL, Cromware, Sigma, Kron telekom) tudi izven meja Slovenije podjetje Zaslon Telecom zanesljivo postavljajo na vodilno mesto v Sloveniji ter ga peljejo v načrtani smeri: postati globalni proizvajalec CTI programske opreme. Erazem pravi: »Prisotnost na globalnem trgu, močna koncentracija znanja in izkušenj ter bogata baza zadovoljnih uporabnikov bodo ponovno privabila močne kapitalske vlagatelje na področju informacijskih tehnologij in vlagatelje rizičnega kapitala, ki bodo najverjetneje zopet preprečili reformo podjetja v delniško družbo in kotacijo na trgih tehnološkega kapitala.«

Sklepna misel

Energija, zagnanost in vizija so lastnosti, s katerimi lahko površno opišemo Erazma B. Pintarja. Podjetnik, ki je lahko zgled več ali manj vsakemu s podobnimi ambicijami in željami, gotovo predstavlja svojevrstno ikono poslovne sfere. Sam poudarja, da so pogum ob pravem času, sposobnosti sprejemanja odločitev, vizija, sposobnost manipuliranja ter moč opazovanja in poslovna karizma sestavine, ki karakterizirajo potencialno uspešnega poslovneža – človeka, ki se na trenutke odreče subjektivnemu prepričanju in na stvari pogleda iz nasprotnega kota. Neobremenjen pod vplivom uspeha, ima Erazem cilj in ve kako do njega. Kot sam pravi v eni svojih pesmi: »Kdor ima največ, ko umre, zmaga!«

Literatura in viri

1. Bajuk, A. (1999). Podjetnik: Mitja Trampuž – Zanimiv si le, če več veš. Gospodarski vestnik, št. 35 (02.09.1999), str. 42.
2. E-bančništvo (2000). Dnevnik, št. 49 (29.02.2000), str. 0.
3. Horvat, A. (2000). Hermes Softlab namerava odkupiti Zaslona. Gospodarski vestnik, št. 36, str. 3.
4. Horvat, A.(2000). Je odkup Zaslona računalnikarje vznemiril? Finance, št. 55, str. 21.
5. Horvat, A.(2000). Pismo o nameri Zaslona in MDS Metalke zamrlo. Gospodarski vestnik, št. 38, str. 4
6. Poslovni splet GVIN. [URL: <http://www.gvin.si>].
7. Zaslona. [URL: <http://www.zaslona.si>].
8. Zaslona Telecom d.o.o. [URL: <http://www.zaslona-telecom.si>].
9. L.P. (2000). Hermes Softlab in Zaslona se bosta združila. Gospodarski vestnik, št.70, str. 0.
10. Matjaž, A. (1999). Erazem Pintar – poslovnež in rocker iz Ljubljane. Gospodarski vestnik, št. 247, str. 0.
11. Pintar, E. B. (2001). Kratek poslovni življenjepis, avtorski tekst.
12. Pogovor z g. Erazmom B. Pintarjem, 10.04.2001.
13. Posnjak, T. (1999). Elektronsko bančništvo: Napredek naših bank je kar hiter. Gospodarski vestnik, št. 40, str. 41.

Priloge

Tabela 1: Izkaz uspeha - Zaslon 1994 – 1999

POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)	zneski v DEM (1995)	zneski v DEM (1994)
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	3.911.595	2.841.454	1.151.629	1.031.376	1.119.663	408.471
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	3.908.676	2.841.454	277.057	1.031.376	1.066.313	408.471
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	2.919	0	0	0	53.351	0
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	3.703.785	2.762.058	1.421.011	1.029.932	1.088.306	405.750
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	2.161.305	2.042.789	1.102.453	838.491	918.890	379.784
2.2. Stroški dela	1.345.003	591.288	222.345	99.127	144.301	22.111
2.3. Amortizacija	195.214	124.189	92.229	68.607	24.873	3.855
<u>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</u>	403.024	203.585	99.904	70.052	56.230	6.576
<u>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</u>	207.810	79.396	7.675	1.445	31.357	2.721
<u>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>3. Prihodki od financiranja</u>	38.041	26.077	32.827	22.806	21.195	5.342
<u>4. Odhodki financiranja</u>	37.637	5.889	2.660	0	218	1.172
<u>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	208.214	99.584	37.843	24.251	52.335	6.891
<u>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>5. Izredni prihodki</u>	6.040	66.485	40.839	13.537	48	2.784
<u>6. Izredni odhodki</u>	17.485	1.229	1.856	22	2.057	2.104
SKUPNI PRIHODKI	3.955.676	2.934.016	1.502.352	1.067.720	1.140.907	416.597
SKUPNI ODHODKI	3.758.907	2.769.175	1.425.527	1.029.954	1.090.580	409.025
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	196.770	164.840	76.825	37.766	50.326	7.572
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	-	-	-	-	-	-
<u>7. Davek iz dobička</u>	28.344	18.197	9.379	6.146	3.085	781
<u>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</u>	168.426	146.644	67.446	31.620	47.241	6.791
<u>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</u>	-	-	-	-	-	-
Število redno zaposlenih v podjetju	19	16	8	7	6	5

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon in www.gvin.si.

Tabela 2: Bilanca stanja - Zaslon 1994 -1999 (na dan 31.12)

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)	zneski v DEM (1995)	zneski v DEM (1994)
I. SREDSTVA (A+B)	1.386.922	936.926	399.236	330.435	324.167	175.300
A. STALNA SREDSTVA	326.081	320.587	223.214	179.625	174.866	22.119
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	1.080	2.190	3.474	0	0	0
2. Opredmetena osnovna sredstva	325.001	318.397	219.739	179.625	174.866	22.119
2.1. Nepremičnine	68.392	74.662	72.455	70.388	60.610	0
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	256.609	243.735	147.284	109.237	114.257	22.119
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
B. GIBLJIVA SREDSTVA	1.060.840	616.339	176.022	150.810	149.300	153.181
1. Zaloge	130.203	161.362	0	6.154	19.752	11.341
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	514.635	178.902	39.067	4.978	6.565	6.761
4. Kratkoročne finančne naložbe	235.249	171.782	88.896	67.377	108.101	60.307
5. Denarna sredstva	180.753	104.292	48.060	72.301	14.882	74.771
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	1.386.922	936.926	399.236	330.435	324.167	175.300
A. KAPITAL	511.394	336.829	183.384	111.270	76.141	31.721
1. Osnovni kapital	29.736	18.723	19.110	19.825	20.526	22.095
2.-3. Vplačani presežek kapitala in rezerve	0	0	0	0	0	0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	421.711	283.993	143.206	80.059	50.563	6.601
5. Revalorizacijski popravek kapitala	59.947	34.114	21.069	11.385	5.052	3.025
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0	0	0
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	0	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	0	12.838	21.324	0	0	0
C. KRATKOROCNE OBVEZNOSTI	875.270	587.259	194.528	219.166	248.026	31.501
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	875.270	483.475	194.528	219.166	248.026	30.839
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	0	103.783	0	0	0	661
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	258	0	0	0	0	112.078

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon in www.gvin.si.

Tabela 3: Izkaz uspeha Zaslon - TELECOM (1996 - 1999)

POSTAVKE IZ IZKAZA USPEHA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	0	0	0	0
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	0	0	0	0
SKUPNI PRIHODKI	0	0	0	0
SKUPNI ODHODKI	0	0	0	0
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	0	0	0	0
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	0	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon-Telecom in www.gvin.si.

Tabela 4: Bilanca stanja Zaslon - TELECOM (1996 - 1999) na dan 31.12.

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA	zneski v DEM (1999)	zneski v DEM (1998)	zneski v DEM (1997)	zneski v DEM (1996)
I. SREDSTVA (A+B)	19.358	18.837	17.881	16.957
<u>A. STALNA SREDSTVA (1 do 4)</u>	0	0	0	0
<u>B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)</u>	19.358	18.837	17.881	16.957
1. Zaloge	0	0	0	0
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	0	0	0	0
4. Kratkoročne finančne naložbe	19.358	18.837	17.881	16.957
5. Denarna sredstva	0	0	0	0
6. Aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	19.358	18.837	17.881	16.957
<u>A. KAPITAL (1 do 5 - 6)</u>	19.358	18.837	17.881	16.957
1. Osnovni kapital	14.868	15.568	15.889	16.484
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0
3. Rezerve	0	0	0	0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	0	0	0	0
5. Revalorizacijski popravek kapitala	4.490	3.269	1.991	473
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0
<u>B. DOLGOROČNE REZERVACIJE</u>	0	0	0	0
<u>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</u>	0	0	0	0
<u>C. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</u>	0	0	0	0
<u>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</u>	0	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja Zaslon-Telecom in www.gvin.si.

2 - POSLOVNI PRIMER

NANCY ALJANČIČ

Vir: Primer so napisali Urška Kolar, Jelica Lazarevič, Jure Malgaj, Tomaž Sušnik in Ivana Vrviščar. Copyright 2004 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Sledi svojemu srcu in ne oziraj se na to, kaj mislijo in govorijo drugi!«

Nancy Aljančič

7.4.1968. Porodnišnica Kranj. Čez vrata vstopi visok, čeden moški. V rokah drži šopek cvetja. Na obrazu je razvidna trema in nervoza, saj je danes postal oče prečudovite deklice. Morda si je na začetku bolj želel sina, ampak... »Deklica bo sigurno nekaj posebnega. Vse jo bom naučil.«, si je govoril, medtem ko je iskal oddelek v porodnišnici. Ustavil se je pred vrati in globoko vdihnil. Popravljal si je kravato in zelo tiho potrkal na vrata. Zaslišal je otroški jok. Počasi je odprl vrata in vstopil v sobo. V istem trenutku, ko je stopil skozi vrata, je zagledal dve najbolj ljubki bitji na tem svetu. V rokah njegove žene je bilo majhno prečudovito bitje. »Njegova hčerka! Kako ji bova že dala ime?« se je potihoma spraševal. Ko je korakal proti postelji in še enkrat ustavil oči na darilu ljubezni, se mu je naenkrat razjasnilo: »Deklica bo sigurno zelo dobra športnica. Smučarka! Zvezda! Kot Nancy Green! Naj bo Nancy - Nancy Aljančič!« Takrat se

še ni zavedal, da je imel delno prav. Nancy bo zvezda, bo zelo znana in uspešna! Ampak ne kot smučarka!

Hiperaktivna deklica

Nancy Aljančič je odrasla v Naklem pri Kranju, v osrčju Gorenjske, s pogledom na gorovje. Že od malega je bila zelo vesel, radoveden in zelo aktiven otrok, ki je bil vedno pripravljen na nove izzive in vragolije. Plezala je po drevesih, skakala čez jame, tekala po gozdu in travnikih, pozimi smučala, poleti pa plavala in se potapljala. Rada se je družila, ustvarjala prijateljstva, ampak nikoli ni imela rada tekmovalnosti. Oče jo je vpisal v smučarski klub upajoč, da se bodo uresničile njegove sanje o svetovni smučarski prvakinji. Nancy je imela zelo rada smučanje in naravo, ampak samo kot hobi.

Nancyn oče je imel družinsko obrt za predelavo plastike in je lastne izdelke prodajal na skoraj celotnem področju nekdanje Jugoslavije. Bil je deloholik in 100% podrejen svojemu podjetju. Nancy je zelo zgodaj spoznala, kaj so delovne navade in obveznosti. Tovrsten način življenja je bil za Nancy povsem normalen. Prepričana je bila, da prav vse družine živijo tako kot oni.

Ko je začela obiskovati srednjo šolo, je začela posvečati več časa svojemu videzu. Bila je zelo simpatična in lepa najstnica, ki je predstavljala vse večje zanimanje pri fantih. Prav tako kot večina punc v njenem obdobju si je vedno želela biti lepo urejena in drugače oblečena.

»Tistemu, ki je lačen ne boš pomagal, če mu daš ribo, ampak trnek in če ga boš naučil, kako uloviti ribo.«

»Ati, a mi daš denar za eno obleko, ki sem jo včeraj videla? Zeeelooo mi je všeč!« je nekega večera vprašala Nancy svojega očeta. »Vse, kar si želiš, se moraš sama potruditi, da to tudi dobiš. Ne bom ti dal denarja za obleko, ampak te bom naučil, kako boš sama zaslužila denar za to obleko,« je nepopustljivo odgovoril oče.

Tako se je nekega dne Nancy spomnila, da je v kleti videla star šivalni stroj. »Kaj, če bi si jaz sama poskusila kaj sešiti? Pa saj ne more biti to tako težko!« Vztrajno je po večernem in dnevnem šivanju, paranju in popravljanju Nancy naredila svojo prvo

obleko. Z novo obleko je bila seveda zelo hitro opažena med prijateljicami (in tudi fanti). Če se spomnimo, je v času Nancyinih najstniških let (sredi 80-ih) Slovenija bila še vedno del Jugoslavije in »socializma«. V Sloveniji, tako kot v ostalih državah nekdanje Jugoslavije, mlajša dekleta niso imela veliko izbiri raznovrstnih oblačil kot jih imajo danes. Pa tudi denarja ni bilo za pogoste odhode v Trst, kjer so se lahko našle zelo lepe in moderne stvari. Ponudba je temeljila na socialističnemu pristopu – serijska moda, povprečni izdelki večinoma velikih jugoslovanskih tekstilnih tovarn. Nancy se ni zadovoljila s takšno ponudbo, prav tako pa ni želela biti vedno oblečena enako kot večina sošolk, a denarja za novo obleko tudi ni imela. Ko je oče ugotovil, da ima njegova hči veliko željo, da bi se naučila šivati, ji je plačal tečaj za šivilje. Nancy je postala vse boljša v izdelovanju in oblikovanju novih oblačil. Izdelava oblek se je kar vrstila, po eni obleki je sledila druga, tretja... »Nancy!!! Spet imaš novo, še bolj čudovito obleko!«, so ji govorile prijateljice, »Kaj če bi nam sešila kakšno?« so jo prosile. Na njihove prošnje Nancy ni mogla ostati hladna. Tako je bilo povpraševanja vse več in počasi preveč.

Medtem ko so njene prijateljice samo razmišljale o fantih in kako potrošiti denar, ki so ga dobivale od staršev, je Nancy že začela razmišljati o prihodnosti. Zjutraj je bila v šoli, popoldan je pomagala očetu v delavnici, zvečer pa je kreirala in šivala nove obleke. Življenje takrat 17-letne punce je bilo podvrženo neprestanemu delu, vendar je resnično uživala v tem. Vse njene želje in plani so bili vezani na očetovo delavnico in tekstilne izdelke.

Ko je dopolnila 18 let in opravila vozniški izpit, je začela voziti veliki kombi. Kljub neizdelanemu izpitu C kategorije, ki bi ga potrebovala za vožnjo omenjenega kombija, težav ni nikoli imela. Mlada, prijetna punca v velikem kombiju! In to na poti po področjih cele nekdanje Jugoslavije! Za to je resnično potrebovala pogum in vztrajnost. Kljub temu se je morala naučiti vseh tistih stvari, o katerih večina žensk sploh ne razmišlja, a kaj šele, da bi jih znale narediti – menjava pnevmatik na kombiju, menjava olja, razni majhni popravki itn.

Nancy je leta 1988 končala srednjo šolo in se odločila študirati ekonomijo z razlogom, kako bi čim bolj uspešno nadaljevala z očetovim poslom. V tistem času je bilo šivanje še vedno samo njen konjiček.

In končno – »the kopalke«

Nekega spomladanskega dne se je Nancy odločila kupiti nove kopalke, saj se je pripravljala na skupni odhod na morje s prijatelji. Želela je imeti najlepše kopalke izmed vseh in zaradi tega je obšla vse mogoče trgovine, butike, ampak ponudba v tistem obdobju je še vedno bila zelo slaba in skromna. Staromodni kroji, nezanimivi in nekvalitetni materiali itn., za Nancy to sploh ni bila ponudba. »Kaj pa če bi si sama naredila kopalke?«, ji je preletelo skozi glavo, ko je v roki držala en par belih kopalk, bolj primernih za starejšo žensko kot za punco njenih let. »Če delam obleke, verjetno ene same kopalke ne bodo takšen problem?«

V glavi si je v istemu času zamislila kreacijo za najlepše kopalke na svetu. Fluorescentna roza barva, pisana obroba in pentlja na nedrčku! Kupila je material, se usedla za šivalni stroj in začela izdelovati svoje prve kopalke. Takrat še ni vedela, da je obrnila novo stran v življenju in da ji bo uspelo iz konjička narediti poklic.

Izdelovanje kopalk je bilo veliko bolj zapleteno od šivanja oblek. Material je bil zelo težak za izdelavo, neprestano je polzel in se izogibal igli, ampak Nancy se je že takrat oblikovala v izredno uporno in 'perfekcionistično' delavko. Po nekaj urah neprekinjenega dela je zadovoljno vzdihnila, se naslonila na naslon stola in se nasmehnila. »Material me pa že ne bo zaustavil,« je pomislila. »Vse, kar hočem, lahko tudi naredim!« Pred njo so visele nove kopalke, prav takšne, kakršne je hotela in si zamislila. Fluorescentno roza kopalke s pisano obrobo in pentljo na nedrčku. Komaj je čakala, da jih pokaže prijateljicam. Bilo je že pozno zvečer, bila je zelo utrujena, ampak zaspala je mirna in srečna.

»Jaz bi tudi ene«

»To je noro! Kje si jih kupila?«

»Koliko so stale? Verjetno zelo veliko.«

»Fulll so dobre!«

Ena za drugo so vzklikale prijateljice, ko jim je Nancy pokazala svoje nove kopalke. Ob vseh teh komplimentih je Nancy komaj prišla do besede. »Nisem jih kupila, naredila sem jih sama. A so vam res všeč?« »A si nora? Seveda, so nam všeč. Jaz več ne bom kupovala kopalk. Nancy, prosim te, naredi tudi ene zame!«

Hipoma je Nancy dobila par naročil za nove kopalke. A svojih prijateljic ni mogla odkloniti in razočarati. Še vedno je polovico dneva delala na strojih za plastiko, drugo polovico dneva je razvažala robo, zvečer je šivala kopalke. Študij ekonomije je padel v drugi plan. Bolje se je počutila kot umetnica in oblikovalka kot bodoča ekonomistka. Ko je prijateljicam sešila kopalke, so jo poklicale prijateljice od prijateljic, pa njihove prijateljice in znalo se je zgoditi, da je Nancy celo noč prebedela ob šivalnem stroju. Bila je zelo izčrpana, ampak srečna. Pa tudi denar je začel kapljati in lahko si je privoščila kakšno boljšo obleko ali čevlje iz trgovine. Takšen način dela in življenja ni mogel trajati dolgo. Z očetom sta se dogovorila, da lahko en dan v tednu dela samo kopalke, ostale dneve pa še vedno pomaga njemu v delavnici. Njen oče je s svojimi izdelki redno obiskoval raznovrstne sejme. Nancy je začela poleg plastičnih izdelkov prodajati lastne tekstilne izdelke. Bila je presenečena, kako so jih ljudje radi kupovali.

Vem, kaj hočem

V začetku 90-ih let je zaradi tedanje politične situacije in razpada Jugoslavije oče izgubil do tedaj velik trg in se umaknil v pokoj. Nancy je za manjši znesek odkupila domačo obrt in stroje. Odločila se je ostati v tekstilni proizvodnji, delala bo to, kar jo veseli najbolj – oblikovanje kopalke. Kupila je nov šivalni stroj in zaposlila eno šiviljo. Povpraševanje po njenih kopalkeh je bilo vse večje. Čeprav je bila takrat Slovenija že samostojna država in se je ponudba oblačil že povečala, so se še vedno na trgu prodajale staromodne in dolgočasne kopalke. Ljudje, ki so imeli v tistem času denar, so lahko kupovali zelo drage italijanske kopalke v Trstu.

V tistem času Nancy ni imela prave konkurence na področju Slovenije, zato so se vsi »tepli« za njene kopalke. Bile so moderne, nekaj novega, v majhnih serijah in... bilo je zelo težko priti do njih. Povpraševanje je bilo mnogo večje od zmožnosti izdelave v podjetju, saj je bilo ogromno naročil kupcev, ki jih podjetje ni moglo hkrati uresničiti. Posel je rasel in rasel in Nancy je zaposlila še dodatno šiviljo. Njen konjiček je zrasel v pravi posel in je hranil že tri družine. Sedaj je imela možnost posvetiti več časa kreiranju in oblikovanju. O rasti in razvoju sploh ni razmišljala, ker je posel rasel sam od sebe.

Leta 1991 se je prvič udeležila modnega sejma tekstila v Monte Carlu. Bila je zelo mlada in bala se je, da jo potencialni kupci z njenimi 23 leti ne bodo jemali resno. Zaprošila je očeta, če bi šel z njo in se predstavljala kot direktor podjetja, njo pa naj bi

predstavil kot svojo asistentko. Obisk je bil zelo uspešen. Nancy ni mogla verjeti. Zanj je sejem pomenil veliko priznanje za njeno dotedanje delo in bila je zelo ponosna na uspeh, ki ga je dosegla. Uspeh je v njej prebudil še večjo energijo in polet. Ko se je vrnila nazaj, je postala še večji deloholik (če je bilo to še sploh mogoče). Delala je 20 ur na dan, 7 dni v tednu. Svoje zasebno življenje je popolnoma zanemarila. Njeno življenje so bile njene kopalke.

Prvi katalog

Nekega lepega sončnega dne jo je poklicala prijateljica, da je našla agencijo s poceni letalskimi kartami za Sejše. »To je zelo mamljiva ponudba, ampak kako bom pustila delo?«, »Ali bo vse funkcioniralo, če me ne bo?«, se je zaskrbljeno spraševala Nancy. No, izziv poti je bil močnejši. Nancy je v kovček spravila veliko kopalke iz najnovejše kolekcije in se odpravila na Sejše. Bilo je to eno od nepozabnih potovanj. Prijatelj Boris se je amatersko ukvarjal s fotografijo: »Ajde, punce, oblecite kopalke, da vas malo posnamem! Super! Glavo malo bolj gor... taaako, zdaj se obrnite... kot prave manekenke ste!« Po vrnitvi iz Sejšlov je Boris poklical Nancy. »Živijo, Nancy! Imam nekaj zelo zanimivega! Fotografije so full dobre! Tudi ti na njih izgledaš kot profesionalni model.« Nancy je bila presenečena nad kvaliteto in lepoto fotografij. Ona sama je najbolje vedela, kako pokazati svoje kopalke. Dogovorila sta se, da bosta iz fotografij naredila katalog. Najlepši in najkvalitetnejši katalog kopalke v Sloveniji! Trg je bil osvojen! Ne samo, da so kopalke bile nekaj novega in zanimivega, ampak tudi njihova oblikovalka je bila zelo lepa ženska, ki se je razkazovala v katalogih. Takrat je nastala blagovna znamka »Nancy Line«.

Rast podjetja

Nancy je vsako leto naredila nov, še lepši in kvalitetnejši katalog od prejšnjega. Na področju Slovenije v tistem obdobju ni imela s kom tekmovati, tekmovala je sama s sabo. Iz sebe je črpala zadnje atome energije. Podjetje je tudi raslo iz dneva v dan. Vsako leto je zaposlila kakšno šiviljo več in sočasno kupila dodatno potrebni šivalni stroj. Po Sejšelih so sledile druge eksotične lokacije: Maurizius, Bali, Kenija, Kuba, Avstralija, Južnoafriška republika, Havaji, Brazilija, ZDA, Tahiti, Bora Bora, Moorea,...

Podjetje se je razvijalo samo od sebe. Nancy je bila podnevi direktorica, ponoči pa oblikovalka. Še vedno je delala 20 ur na dan, zaradi perfekcionizma in želje, da vse,

kar dela, dela najboljše. Potreba po popolnosti ji je počasi začela greniti življenje. Nikakor ni mogla razumeti, zakaj njeni delavci ne želijo delati po 20 ur na dan, zakaj ne opravijo vseh nalog brez napak, zakaj ne morejo biti takšni kot ona? Živela je življenje, kakršnega ji je že v otroštvu vsadil njen oče – bila je odvisna od dela.

Čeprav ljudje mislijo, da s kopalkam ni dela za celo leto, Nancy dokazuje prav nasprotno. Od decembra do septembra oblikuje novo kolekcijo, oktobra posname nov katalog na kakšni novi eksotični lokaciji, novembra in decembra oblikuje katalog, januarja gre na sejme v Monte Carlo, Milano, Cannes, Lyon, kjer kupuje materiale za novo kolekcijo. Vseskozi poteka šivanje kopalk – že v septembru se začnejo šivati novi modeli za naslednjo sezono, do avgusta se še šiva »stara« kolekcija.

Še bolj stresno življenje

Boris, ki je posnel fotografije za prvi katalog, je postal njen asistent in uradni fotograf. Vsako novo snemanje kataloga za Nancy je bil še večji stres. Ko človek pogleda vse te predstavitvene kataloge, najprej pomisli, kako ima Nancy zelo lepo in zanimivo življenje. Ne pomisli, kako za tem navideznim uživanjem stoji precej garanja, nevarnosti in nevšečnosti. Zaradi vsakoletne izdelave vse boljšega in boljšega kataloga na novi lokaciji ter sočasnega zmanjševanja stroškov podjetja je bila Nancy vedno sama svoj model za kopalke, obenem vizažistka, stilistka in frizerka. Na potovanje, ki je namenjeno izdelavi novega kataloga, gresta s fotografom vedno sama. V tem kratkem času poskušata najti čim več atraktivnih lokacij in se pri tem ne zadržujeta več časa samo na enem mestu. To je ena od razlik med njenimi in konkurenčnimi katalogi. Del teh potovanj so tudi razne nevarnosti, ki Nancy nikoli niso ovirale v njenih zamislih, ampak so njeno, že dovolj stresno življenje, še bolj popestrile. Vsakič, ko je odhajala na snemanje, ni mogla spati, vedno je bila v skrbeh, skratka nikoli se ni mogla popolnoma sprostiti. »Kaj če mi nekdo ukrade kopalke, kaj če ne bodo fotografije uspele, kaj če zbolim, kaj če dobim kakšne spuščaje, kaj če bo slabo vreme, kaj če...«. Zaradi takšnih in drugačnih misli na snemanjih ni nikoli spala več kot štiri ure na dan. V Keniji jih je med snemanjem napadel slon, pred katerim sta ona in njen fotograf komaj pobegnila. Na tem potovanju ni samo zbolela, pač pa je tudi vse filme, ki jih je dala na razvijanje, nazaj dobila črne. Na enem izmed potovanj je v njo brizgnila sipa, fotografirala se je ob levu, nekje je bilo prevroče, nekje premrzlo za kopalke, plezala je v visokih petah po skalah nad prepadi, skoraj je utonila v čolnu, stala je pod velikimi slapovi, preživela cel dan snemanja na 38 stopinj Celzija in devetdeset odstotni vlagi.

Glede na to, da je Nancy bila edini model v svojih katalogih, je morala zelo pozorno in nenehno skrbeti za telo. Vedno je bila na dietah. Vsak dan je obiskovala studie za fitnes. Čeprav ni sodila med ljudi, ki bi bili izpostavljeni debelosti, je pred vsakim snemanjem kataloga morala shujšati za 8 kilogramov. Za redno spremljanje teže je imela na sredi sobe tehtnico. To je bil še dodatni stres, ki je vodil v njeno samouničenje.

Internacionalizacija

Leta 1996 so Nancy poklicali iz hrvaškega podjetja Ocean d.o.o. Bili so zainteresirani za distribucijo njenih kopalk na področju Hrvaške. Nancy je bila takrat že znana osebnost. Novinarji so jo neprestano klicali in prosili za intervjuje. Skoraj vse ženske v Sloveniji od 20–50 let so že slišale za Nancy kopalke in jih želele imeti v svoji kolekciji. V tem času sta v Sloveniji, podjetji Lisca in Beti, poleg spodnjega perila, začeli ponujati tudi svoje kopalke. Za oglaševalske akcije sta porabili ogromno denarja, ampak njihovi dizajni so bili še vedno bolj namenjeni starejšim in konzervativno usmerjenim kupcem. Vsako leto so naredili majhno število novih modelov v velikih serijah. Slovenski kupci, predvsem ženske, so z razpadom Jugoslavije postale bolj občutljive na modo in individualnost. Kopalke niso bile več samo oblačilo za na plažo, temveč tudi za nakupovanje in hojo po lokalih, za večerna sprehajanja, prav tako pa so bile tudi ustrezno opremljene z raznovrstnimi dodatki. Vsaka ženska, ki daje pomen zunanjemu videzu, urejenosti, si želi posebne in čim bolj opazne kopalke. Nancy je prav tukaj našla veliko tržno nišo in obdržala način dela, kakršnega je imela na začetku poslovanja – veliko modelov, majhne serije od 20-200 kopalk, glamurozni dizajni, možnost individualnega prilagajanja,... V Sloveniji je strogo nadzirala distribucijo svojih kopalk. Njene kopalke so se in se še vedno lahko prodajajo izključno v trgovinah z blagovnimi znamkami ali manjših butikih. Eden izmed največjih kupcev je Emporium, kjer so do danes njene kopalke dosegle 50 odstotni delež vseh prodanih kopalk.

Finančne težave in iskanje rešitev

Kljub uspešnemu poslovanju podjetja privatnega življenja še vedno ni imela. V tistem času sta se oče in mama ločila, prav tako pa noben moški ni mogel slediti tempu, ki si ga je Nancy zadala. Vso željo po ljubezni je pretopila v kopalke. Čez leto je bila največ 5 dni na dopustu, vendar je tudi takrat samo mislila na novo kolekcijo in podjetje ter pri tem imela slabo vest. Odnos z zaposlenimi je bil vedno njena šibka

točka. Vseskozi je mislila, da če ne bo ona vsega naredila, ne bo nihče. Prav tako pa ni znala razporediti obveznosti in povečati dovolj časa motiviranju sodelavcev, da bi izdelovali boljše kopalke. Ko je podjetje raslo, so rasle tudi Nancyne težave – psihične, fizične in na koncu tudi finančne. Čeprav so se njene kopalke zelo dobro prodajale, je bilo denarja v podjetju zelo malo. Ona je bila še vedno bolj umetnica kot direktorica podjetja. Vsak mesec jo je bilo strah, če bo dovolj denarja za zaposlene ter za plačila dobaviteljem. Podjetje je funkcioniralo zmedeno, brez vizije, brez postavljenih ciljev, brez pravih rezultatov. Na zunaj je bilo njeno življenje glamurozno, novinarji so se »tepli« za njene intervjuje, sodelovala je na mnogih modnih revijah, raznih izborih slovenskih lepotic, vedno je bila lepo oblečena in urejena, ljudje so jo prepoznavali na cesti, a podjetje je bilo na tankih nogah. Začutila je nezadovoljstvo s tovrstnim načinom življenja in se počutila nekako 'prazno'. Menila je, da ob vsej tej slavi in dobri prodaji kopalke, še vedno ni srečna. Sočasno je začela čutiti hude zdravstvene težave, ki so bile posledice pretirane izčrpanosti. Vse pogosteje je imela migrene in razne alergije.

Ko je finančna kriza podjetja dosegla vrhunec, je Nancy začela intenzivno razmišljati o ustrezni rešitvi. Takrat je bil Emporium še vedno eden izmed glavnih kupcev in je imel veliko pogajalsko moč. Denar je v podjetje počasi prihajal in zelo hitro odhajal. Nancy je spoznala, da tovrsten način dela, ko vse hočeš narediti sam, ko hočeš imeti kontrolo nad celotnim podjetjem in nad vsemi dogodki v podjetju, ne gre več. Zato si je zastavila naslednje cilje:

- Uvajanje norm: Do takrat so vse šivilje (takrat je Nancy že imela 14 zaposlenih) delale brez norm. Rezultat tega je bila slaba produktivnost, večji stroški, veliko napak pri delu. Uvajanje norm je bil zelo težaven proces. Vsi delavci so bili navajeni delati brez norm, zato so se na začetku temu zelo upirali. Zaposleni so potrebovali precej časa, da so to sprejeli kot normalen del delovnega procesa.

- Odprtje lastne trgovine v hiši v Naklem: Glede na neustrezen denarni tok podjetja, se je Nancy odločila odpreti lastno trgovino v hiši v Naklem. Na začetku ni pričakovala velikega prometa, predvsem zaradi lokacije (30 km izven Ljubljane), danes pa v lastni trgovini proda 30% svojih kopalke.

- Razgovor s psihologom, kako naprej in o izboljšanju odnosa z zaposlenimi: spoznala je, da sama ne bo uspela rešiti vseh težav, s katerim se je odločila boriti. Poiskala je pomoč psihologa in ugotovila, da je hotela preveč ne samo od delavcev, temveč tudi od sebe. Spoznala je, da ne moreš spremeniti drugih ljudi. Lahko spremeniš samo sebe in takrat se bodo tudi drugi spremenili.

Padec in bujenje

Čeprav je začela delati na spremembah in na odnosu z zaposlenimi, je Nancy še vedno garala. Finančna situacija se je začela popravljati, ampak njeno zdravje je postajalo slabše in slabše. Medtem je pričela tudi s sodelovanjem s podjetjem iz Bosne in Hercegovine. Na Hrvaškem je postala zvezda. Vse ženske, ki so se pojavljale v javnem življenju, so morale imeti Nancy kopalke – če je mogoče, izdelane prav po meri za njih.

Denar je začel spet prihajati, ampak za Nancy denar in slava nista pomenila srečo. V privatnem življenju se je začela bati denarja, ker veliko denarja ni prineslo sreče njenim staršem. Zakaj bi bilo pri njej drugače? Čeprav je postala uspešna poslovna ženska – podjetnica z lastno, močno, priznano blagovno znamko, je bila velikokrat bolna, depresivna in nezadovoljna. V tem času se je zgodilo tisto, česar se je najbolj bala – nehala je uživati v tistem, kar je najraje počela. Kot nadaljevanje tega je sledilo snemanje novega kataloga leta 2001 v Braziliji. Popolnoma izmučena in brez volje po prihodu iz Brazilije se je Nancy psihično in fizično zgrudila. Pred tem je že dva meseca imela neprestane migrene. Skratka, bil je zadnji čas, da nekaj ukrene.

Prav po »naključju« ji je v tistem obdobju v roke prišel intervju z Yogijem, ki živi v Ameriki in h kateremu hodijo svetovno znane zvezde z veliko denarja, ki prav tako kot ona, niso srečne. Ugotovila je, da na takšen način ne more in noče več živeti. Vzela si je mesec dni počitka, prvič v življenju. Brala je knjige, pogovarjala se je s psihologom, začela se je poglobljati sama vase. Odločila se je spoznati pravo srečo in prav tako pravo ljubezen. Pripravljena se je bila soočiti s temeljitimi spremembami. Prvo knjigo, ki jo je prebrala po predlogu psihologa, je prebrala kar šestkrat v šestih dneh. Knjiga »Strupeni starši« je bila prav šokantna, ker je ugotovila, da so njeno življenje pravzaprav krojili vzorci iz njenega otroštva. Spoznala je razlog negativnega odnosa do denarja. Do tedaj je menila, da veliko denarja prinaša zlo in v primeru izdelave najboljših in najlepših kopalok, bo tudi dovolj denarja za poplačilo vseh obveznosti. Ugotovila je, da je tudi odnos do dela nasledila od očeta in je nekdanje življenjsko vodilo »moraš« zamenjala z »želim«. Nadaljevala je s knjigami Jamesa Redfielda, Dalaj Lame, Louise Hay in Donalda Neala Walscha ter (za njo) najboljšo knjigo od vseh: »Temna stran iskalcev svetlobe«, Debbie Ford. Spoznala je, da lahko s sočutjem, dobroto in s pozitivnim razmišljanjem, srečo in ljubezen najdeš v sebi. Naučila se je tudi sebe sprejemati takšno, kakršna je.

Nova Nancy

Ob njenem prihodu nazaj v službo zaposleni niso mogli verjeti spremembi, ki so jo takoj opazili. Nancy je bila polna nove pozitivne energije, prav tako pa je bila vedno nasmejana. Sama je spremenila dotedanje navade, za katere je menila, da ogrožajo njeno zdravje in srečo. Začela je meditirati, delati tibetanske vaje, sprehajati se po gozdu in se pogovarjati z ljudmi, za katere prej nikoli ni imela dovolj časa. Prodaja njenih kopalk je še vedno naraščala. Ni bilo dneva, ko v trgovini v Naklem ne bi prodali vsaj enega para njenih kopalk. Prodaja njenih kopalk se je zelo uspešno nadaljevala na področju Makedonije.

Sezona prodaje kopalk se začne že v februarju in traja vse do septembra. Poleg otroške kolekcije in ustreznih dodatkov kopalkam, so trgu ponudili tudi moško kolekcijo pod blagovno znamko »kudus beachwear«, čigar kreator je bil prav Boris, ki je posnel njene prve kataloge. On je bil še vedno njen najbližji sodelavec. Tako so snemanje katalogov prepustili profesionalnemu fotografu Alešu Bravničarju.

Leta 2002 je sledilo snemanje novega kataloga. Snemanje je bilo v ZDA. Nancy se je odločila, da bo pustila vse strahove doma in se sproščeno odpravila na snemanje. Izpisala si je nekaj spodbudnih stavkov in jih prebirala vsakič, ko jo je začelo kaj skrbeti. Do takrat se je že otresla vseh drugih strahov, razen tistega pred boleznijo. Zaradi neustrezne klimatske naprave na letalu je dobila vnetje sinusov in oči. Ves čas snemanja je imela težave z oteklimi očmi, a katalog je bilo treba narediti. Spet se je pojavil del Nancy, ki se je ne da ustaviti. Kadar se za nekaj odloči, gre, če je treba, z glavo skozi zid. Na fotografijah si je pomagala z očali ali pa je mižala. »Če sem preživela to, če sem napravila dober katalog, potem mi bo uspelo tudi vse drugo«, je govorila. Z načinom življenja si je spremenila tudi prehranjevalne navade. Včlanila se je v društvo »Preporod«, kjer so ji pokazali film o nasilju nad živalmi. Po tem je postala vegetarijanka in diete več niso bile potrebne. Nekega dne je umaknila tehtnico iz sredine sobe, kjer je stala že nekaj let.

Če se ti spremeniš, se bodo tudi drugi spremenili

Leta 2003 se je Nancy odločila narediti še en korak naprej. Ugotovila je, da če hočeš uspeti, moraš vlagati v ljudi. Začela je iskati nekoga, ki bi ji pomagal v izboljšanju odnosa z zaposlenimi. Poklicala je eno izmed podjetij za razvoj človeških

zmožnosti ter se dogovorila za dvodnevni seminar v prostorih podjetja. Tema seminarja je bila »Kako sprejeti nekoga, ki ga je težko sprejeti«. Seminar je bil popoln zadek. Zaposleni so požirali vsako besedo predavatelja in se končno začeli počutiti pomembno. Na stavek: »Jaz tu vidim 17 direktorjev. Vsi smo sami direktorji svojega življenja«, so vsi prisotni obmolknili. V prostoru je zavladala popolna tišina. Nikoli prej niso razmišljali na tovrsten način. Govoril je o vzorcih iz otroštva in kako z mislimi ustvarjamo lastno prihodnost. Vsi skupaj so bili tistega dne deležni velikih, pa čeprav navidez majhnih misli: »Če vedno počnemo to, kar smo vedno počeli, bomo vedno dobivali to, kar smo vedno dobivali!« »Pustite negativno! Posvetite se tistemu, kar bi resnično radi postali ali imeli!« »In če ne želimo, da bi še naprej bilo vse tako, kot je bilo do sedaj, se mora zgoditi neka SPREMEMBA!« Večina zaposlenih je začela govoriti o svojih težavah in Nancy jih je začela gledati z drugačnimi očmi. Ugotovila je, da če hoče imeti uspešno skupino, mora prisluhniti željam in težavam zaposlenih. Pred seboj je imela vizijo sproščenega delovnega okolja, pri čemer se vsi zaposleni počutijo kot del ene družine. Takrat je že vedela, da je samo od nje odvisno, da bo v tem tudi uspela. Podjetje kljub nekaj letnemu poslovanju še vedno ni imelo vizije in ciljev. Predavatelj je predlagal, da jo oziroma jih naredijo skupaj. Usedli so se na tla in se začeli pogovarjati. Najprej je spregovorila Nancy in za njo so se začeli vključevati zaposleni v pogovor. Atmosfera je bila zelo neposredna in prijateljska. Najbolj je bila presenečena nad spoznanjem, da denar sploh ni najpomembnejši motivacijski dejavnik zaposlenih. Vsem je bila na prvem mestu ljubezen do dela, potem medsebojni odnosi, sreča, zadovoljstvo in zdravje in šele potem denar. A Nancy je vsa ta leta menila, kako jim je samo do denarja! Po zaključenemu seminarju so se vsi začeli gledati z drugačnimi očmi. Samo delo je postalo bolj sproščeno. Nancy ni več dvigovala glasu in se ni jezila. Razumela je, da so napake del dela in da se samo z dobro organizacijo in motivacijo te napake lahko odpravijo.

Preden je spremenila odnos do dela in sveta, jo je vedno po končanem ustvarjanju novih kopalk skrbelo, ali bo zmogla in znala znova začeti novo kolekcijo. Zdaj več nima teh skrbi.

Nancy je najela učiteljico vadbe, da sestavi primerne vaje za razgibavanje rok, nog in hrbta, glede na to, da je večina zaposlenih šivilj, ki ure in ure sedijo za šivalnim strojem v prisilni drži. Nancy je ugotovila, da s takšnimi vajami delavke ne bodo samo bolj zadovoljne in zdrave, ampak bodo tudi bolj produktivne. Učiteljica vadbe je nekega dne prišla, pokazale vaje in vse so se navdušile. Vsak dan pred malico Nancy sku-

paj s sodelavci izvaja deset minutno razgibavanje. V tem času se lahko zgodi, da kakšen telefon zveni v prazno.

Nancy se je tako začela zavedati, da le skupaj s sodelavci lahko ustvarja vizijo, ki je skupna vsem. Nancy zagovarja medsebojno spoštovanje, teamsko delo in pomen vlaganja v razvoj sodelavcev. »Verjamem v svoje sodelavce. Sodelavci so moja družina, zato si prizadevam z njimi imeti maksimalno dobre odnose, odnose, kjer ni kritiziranja, obsojanja.«

Je proti odpuščanju delavcev, nikoli ni nikogar odpustila. Nancy pravi, da je sprva potrebno spremeniti sebe, saj se tako avtomatsko spremenijo tudi drugi. Sama želi biti zgled drugim. Nancy sebe opisuje kot vodjo, ki si želi spoštovanja in ne strahospoštovanja, ki je vladalo pri njihovem delu v preteklosti. Zgled so ji veliki zgodovinski voditelji. In kakšen mora biti dober voditelj? »Plemenit, neustrašen, predvsem pa mora verjeti vase«, pravi Nancy.

Nancy organizira različna srečanja s sodelavci, skrbi za dobro klimo v podjetju. Tako skupaj hodijo v kino, obiskali so že Gardaland, pa še kaj bi se našlo. Nancy verjame v sodelavce, zato bo verjetno izdelavo svoje kolekcije prepustila tudi svojim sodelavcem, npr. sodelavkam, ki imajo majhne otroke ali starejšim sodelavkam, ki bi lahko naredile dobro kolekcijo. Poleg duhovnega razvoja si Nancy prizadeva tudi za strokovni razvoj sodelavcev. Tako so se posamezniki udeležili tečaja za vodjo proizvodnje, šiviljskih izpopolnjevanj,... Nancy spremlja vsa izobraževanja, izbere pa tista, za katera meni, da bodo njenim zaposlenim najbolj koristila. Vsaka dobra ideja je nagrajena! Nagrajevanje sodelavcev je poleg osnovne plače sestavljeno iz t. i. stimulacij, katere kriterij je npr. preseganje plana pri prodaji v trgovini, preseganje sešitega v šivalnici.

Povpraševanje po Nancy kopalkah je vse večje in s tem zaposlovanje novih šivilj. Nancy je v obdobju 1992–2002 zaposlila kar 11 šivilj, kar predstavlja kar 65% vseh zaposlenih. Povprečna stopnja izobrazbe zaposlenih je IV.

Pot v neznano

Spremenjena, zadovoljna Nancy. Spremenjeni, zadovoljni sodelavci. Dobre ideje, izvrstne kopalke in zadovoljni kupci. Najlepši možni odnosi, vlada sreča, zadovoljstvo in zdravje. »Toda kako bi bili lahko še bolj uspešni in vsak dan še boljši?«

Nancy se zaveda svojih pomanjkljivosti v znanju na finančnem in tržnem področju, zato je pripravljena prisluhnuti vsaki ideji in vsakomur posvetiti čas za pogovor. »Škoda«, ker ni zaključila študija ekonomije!

Nancy bo v prihodnje trgovino v Naklem opremila tako, da se bodo v njej kupci počutili dobro. Trgovina bo preuredila tako, da ji bo dodala ustrezen vonj, pobarvala bo stene in jo naredila nekaj posebnega. Svojo kolekcijo kopalk bo dopolnila z različnimi dodatki. Trenutno iz preostalega materiala kopalk izdelujejo elastike za lase, saj na ta način nima veliko dodatnih stroškov, obenem pa popestri ponudbo. V prihodnje bo poleg kopalk ponujala še več modnih dodatkov. Pripravlja pa tudi kolekcijo športnih oblačil. Njene kopalke bodo še vedno imele veliko ročnega dela, dodatkov. Predvsem pa bodo trendovske in pisane ne telo vsakega, ki se želi počutiti dobro in nekaj posebnega. Okrepila bo ponudbo kopalk za otroke, moške in nosečnice. Kupcem trenutno ob nakupu v trgovini podari specialno pralno sredstvo Soyelle za kopalke. Ker so zadovoljni kupci izrednega pomena, bo na tovrsten način še naprej negovale dobre odnose s kupci. Kljub temu da so kopalke Nancy, kopalke višjega cenovnega razreda, si lahko vsaka ženska v trgovini v Naklem privošči kopalke iz preteklih sezon, vzorčne modele, ki jih je mogoče kupiti po bistveno nižjih cenah.

Nancy se ne boji vstopa v EU, ne boji se domače in tuje konkurence. Prav nasprotno, saj pravi, da je ta dobrodošla. Glavni trg do sedaj je Slovenija, bivša Jugoslavija (predvsem Hrvaška). »Naključij ni!«, pravi Nancy. Nedavno je spoznala neko gospo, ki ji je ponudila sodelovanje na ruskem trgu. Spet se ji je začelo pojavljati vprašanje prodora na tuji trg. Želi si prodreti na tuje trge. Zdaj je dovolj »močna«, saj je zadovoljna s seboj kot z okolico. Kam? V Moskvo, Pariz, Milano? Kako?

Nancy – cilji 2004

Cilji Nancy so naslednji:

1. Čim večkrat predlagati, da se vsi skupaj dobimo, tako kot danes in se pogovarjamo, smejimo, rešujemo probleme in ustvarjamo našo prihodnost in naše sanje;
2. Do 10. septembra narediti najlepšo in najbolje prodajano kolekcijo do sedaj;
3. Narediti najlepši katalog do sedaj;
4. Vsako jutro kot na ekranu gledati, si zamisliti, kako bo čudovit dan, kako se zabavamo, smejimo, delamo z veseljem, kvalitetno, odgovorno, učinkovito in v miru in

po najboljših močeh prodajamo ogromno kopalke v naši trgovini in kupcem v Sloveniji in Evropi. Od dobaviteljev dobivamo samo najkvalitetnejše materiale;

5. Vdahniti dušo in izboljšati vzdušje v naši trgovini – npr. slikati slavne ljudi, ki pridejo v naši trgovino ali nosijo naše kopalke in slike dati na steno, predstaviti našo zgodovino – npr. na steno dati vse naslovnice katalogov, naslovnice revij, člankov, našo skupno sliko z našim sporočilom (našim) strankam, poskrbeti za privlačen vonj, glasbo, zrak. Pogovarjati se in izobraževati trgovke, da bodo znale kar najbolj prijazno in pravilno ustreči kupcem. Upoštevati čudovit Barbarin predlog, da oblikovalke prodajajo kopalke v trgovini, saj je velika razlika, če prodaja neka študentka, ali je to nekdo od nas, ki smo kopalke ustvarili;

6. Soočiti se z vsemi strahovi in zmagati. Prvi je strah pred večjim številom neznanih ljudi, ki nekaj hočejo od mene in iti občasno prodajati v trgovino. Premagati strah pred intervjuji, premagati strah pred tem, da bo šlo na snemanju nekaj narobe, da ne bo prišla prtljaga, da bom zamudila kakšno letalo, da mi bodo ukradli kopalke, da bo grdo vreme, da zbolim, da pridem domov brez diasov;

7. Jesti presno hrano, ne piti alkohola, iti v hribe in teči v gozdu večkrat kot lansko leto, poleti opraviti tritedenski post, zato, da mi bodo možgani maksimalno delali, da bom imela veliko koncentracije, veliko energije, znala začutiti notranji glas oz. intuicijo in da bom tako lahko sprejemala najbolj modre odločitve za naše podjetje;

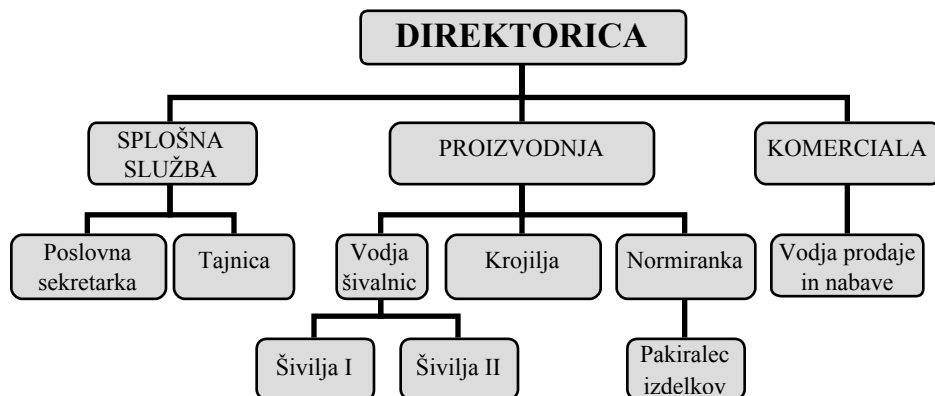
8. Spoznati čudovitega fanta;

9. Skrbeti za osebno rast, postati boljši človek, pomagati drugim ljudem, prebrati čim več knjig, dobrih člankov, udeležiti se raznih predavanj in izobraževanj in to omogočiti tudi vsem mojim sodelavcem, če bodo to želeli;

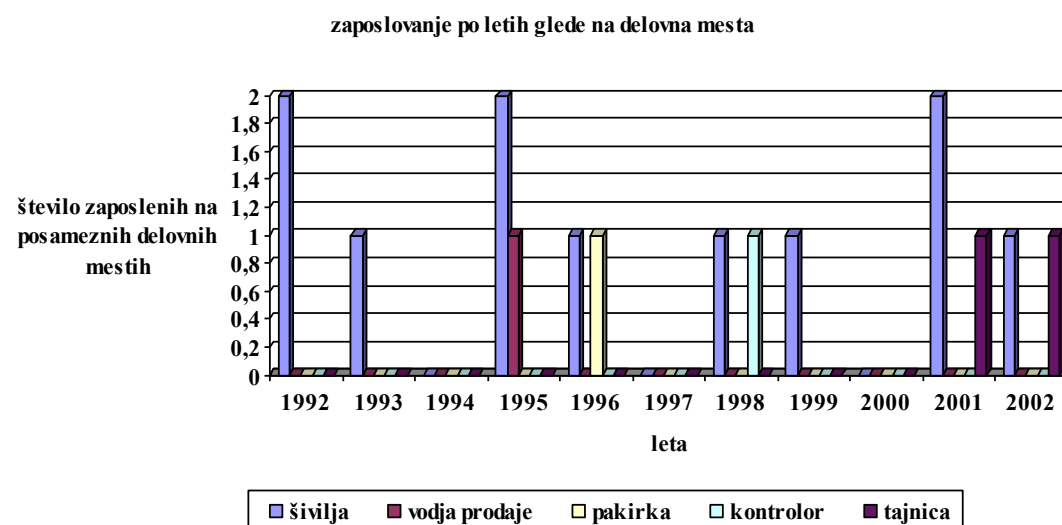
10. Sprejemati in razumeti sebe in tudi druge ljudi takšne, kot smo, brez obsojanja in kritiziranja. Popraviti vhodno stopnišče, posaditi več rož, naslikati vsaj eno sliko, vedno imeti nasmeh na obrazu, čim več peti, plesati, pred snemanjem shujšati na 52 kg, vedno imeti samo pozitivne misli, več časa si vzeti za naše kupce, raziskovati skrivnosti uspeha uspešnih ljudi in drugih podjetij. Z veseljem si bom vzela čas za kogar koli, ki bo imel kakšno željo, predlog, vprašanje, idejo, potreboval kakšno pomoč ali nasvet. Vedno bom vsak predlog upoštevala, cenila in bom zelo hvaležna.

Priloge

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja Nancy Aljančič s.p.



Slika 2: Novo zaposlovanje po letih glede na delovna mesta



3 - POSLOVNI PRIMER

EMILIJA PAVLIČ S. P. »GOSPA PODJETNICA«

Vir: Primer sta napisali Metka Brečevič in Monika Kraljič. Copyright 2009 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Bolje je, da jaz, ki sem Slovenka, govorim Slovencem, kako je treba jesti, kot da za to spet nekoga uvozimo.« (Emilija Pavlič)

»Jaz sem samo kuharica. In na to sem ponosna!« (Emilija Pavlič)

Uvod

Težko je strniti besede gospe Emilije Pavlič v zaporedje dogodkov. Gospa ima namreč zelo spontano govorico in je v enem trenutku pri pripravi kruha, v drugem trenutku pa razlaga o ekoloških izdelkih. Iz nje vre želja po posredovanju znanja mladim generacijam. Urejena, prijazna in vedno nasmejana gospa ne kaže svojih let. Strastna zagovornica doma pripravljene hrane, ki je tradicionalna za naše kraje, in izdelkov, ki jih pridelujemo v Sloveniji, ima nekaj zanimivih pravil, kot so »morske ribe je treba umiti v osoljeni vodi, segreti je treba ponev in ne olja, jedi dajemo v hladno pečico itd.«

Je ikona za vse, ki se v poznih letih ne odločajo za svoje sanje, za vse, ki menijo, da je njihov čas že potekel, ki se prepustijo času in si ne upajo tvegati. Gospa Emilija pa ima še veliko za povedati, zato se je odločila, da bo napisala novo knjigo.

Prva služba – nekje je treba začeti

Emilija je odraščala v vasici Brezje pod Nanosom pri Postojni. Poklic kuharice ji je izbral oče. Še danes mu je hvaležna, da ji je izbral pravi poklic in ji že v rani mladosti začrtal njeno življenjsko pot. Po njej hodi že 61 let, a od 15. leta pogumno, pošteno, vztrajno in odločno. Končnega cilja še ni dosegla. Gospa Emilija pravi, da je šla pred nekaj leti v prvi pokoj, kdaj bo šla v drugi, pa še ne ve.

Emilija izhaja iz preproste, poštene in delovne kmečke družine. V družini je bilo pet otrok. Oče je bil najprej mlekar, ki je pobiral mleko po bližnjih vaseh in ga vozil v mlekarno za majhen denar. Kasneje je bil cestar. Mama je bila dobra kuharica in skrbna gospodinja, zato niso bili nikoli lačni. Jedli so samo doma pridelano hrano. Očetov denar je zadostoval samo za davke, knjige in zvezke. Starejša sestra je hodila v gimnazijo, ostali pa v šolo. Živel so zelo skromno in varčno. Otroci so morali vsak dan, ko so se vrnili iz šole, poprijeti za lažja kmečka dela, zvečer pa so delali naloge in se učili.

Že oblikovane delovne navade so ji olajšale začetek težke poti, ki jo je morala kot vajenka izkusiti v restavraciji Jama v Postojni. Poleg tega je odnesla iz domačega okolja vrednote, kot so točnost, poštenost, varčnost, spoštljivost, ki so jih ji starši dali s svojim zgledom.

Njen delovni dan kot kuharski vajenki se je začel takole: zgodnje vstajanje in odhajanje v deset kilometrov oddaljeno restavracijo, kjer se je učila kot vajenka, čakanje avtobusa na postaji (ob vsakem vremenu) in nato še nekaj kilometrov peš ... za petnajstletno deklico je bil to velik napor. Vsaj v prvem in drugem letniku so vajenci vozili s samokolnicami premog in drva, da so zakurili velike štedilnike, preden so prišle glavne kuharice. Če ne bi imela za seboj delovnih navad od doma, takega napora zgotovo ne bi zdržala.

Prve mesece vajeništva je vsako jutro jokala po vzpetini do doma, ker si ni želela biti kuharica. Sošolci, ki niso bili vajenci, so se norčevali, da smrdi po kuhinjskih

ostankih. Mama jo je zmeraj hrabrila, da naj zdrži, ker pravijo, da je pridna. Oče je šel večkrat preverjat, kaj pravijo o njenem delu v restavraciji ... Emilija je stisnila zobe in zdržala, zavedala se je, da se mora vsak dan boriti za preživetje. Pa ne samo za svoje, želela je finančno pomagati staršem, da bi lažje izšolali še brate in sestre.

Po dveh letih pridnega dela je proti koncu tretjega letnika Emilija že samostojno prevzela mesto glavne kuharice v prenovljeni kmečki gostilni v Planini pri Postojni. Lokal s 120 sedeži, ob glavni cesti Postojna–Ljubljana. Ker je bila dobro vzgojena, je vestno delala, imela ogromno nadur, uvajala novosti, varčevala na vsakem koraku in gostišče je zelo uspešno obratovalo. Kljub vsem uspehom in prometu je prejela samo osnovno plačo. Po dveh letih, ravno ob dopolnjeni polnoletnosti, je dojela, da jo pri delu izkoriščajo in se je odločila, da bo poskusila srečo drugje. Oče je malo nasprotoval, mama pa ne. "Pojdi v svet in se izobražuj," je rekla.

Selitev v Koper – delo v restavraciji Žusterna

Dobila je službo kuharice v hotelski restavraciji v Žusterni pri Kopru. Ker je imela za seboj nekaj pomembnih izkušenj z načrtovanjem, nabavo, stroški, varčnostjo in delovne navade, je pri dvajsetih letih, ob odhodu glavnega kuharja in po odločitvi vodstva, prevzela vodenje kuhinje in trideset zaposlenih. Kljub mladosti je bila zelo odločna in poštena šefica.

Ker se je zavedala težav, ki lahko nastanejo zaradi alkohola, je prepovedala pitje alkohola med delovnim časom. Vedela je, da bo morala za posledice odgovarjati ona, zato je vsako alkoholno pijačo, ki jo je zasledila v kuhinji, zlila v umivalnik. Si morate misliti, ženska, ki si to dovoli narediti moškimi ... To je bilo nepojmljivo. Vendar je Emilija pri svojem delu vedno vztrajala pri tem, v kar je verjela in verjame, da je tako marsikoga rešila pred zasvojenostjo ali izgubo dela ali celo družine.

Na ta del svoje poklicne poti je zelo ponosna. Še sedaj jo srečujejo ljudje, ki jim je s svojo odločnostjo in pogumom pomagala, da niso zašli in so v življenju uspeli. Takrat pa je morala požreti marsikatero žaljivko.

Nenehno izobraževanje za šefe kuhinj v Opatiji ji je dalo veliko vodstvenega in praktičnega znanja. S tem ji je rasla tudi samozavest. Ob delu je uspešno končala šolo poslovođkinje v kuhinji in še tečaj nemškega in angleškega jezika.

Vedenje in znanje o prehrani otrok in mladostnikov je prvič zasledila v Opatiji in od takrat naprej je začela opozarjati, da so tudi otroci gostje. Že v tistem času je zahtevala kakovost tudi za otroke, ki so bili pri njih v koloniji.

Želja po informiranju mladih in malo manj mladih je bila v njej prisotna že od vsega začetka, saj je v času, ko je bila v hotelski kuhinji, imela tudi nekaj vajenk in vajencev, ki jih je z veseljem učila. Učila jih je tako, kot so drugi naučili njo in tudi na te mlade ima zelo lepe spomine. Kar nekaj jih je sedaj samostojnih in uspešnih podjetnikov.

Delo z otroki

Ko je nastopila kot gospodinja v vrtcu v Samedeli, je bil to za njo velik izziv. Poleg vodenja prehrane v sedmih vrtcih za 1300 otrok je bila hkrati odgovorna še za vodenje vseh ostalih tehničnih služb: pranja, čiščenja, vzdrževanja, varstva pri delu itd. Moški so se zgražali, da ona tega zagotovo ne bo zmogla, saj je ženska. Vendar je z odločnostjo uspešno premagala ovire, ki so ji prišle naproti. Veliko ji je pomagalo tudi znanje iz organizacije dela, ki se ga je naučila po knjigah, ki so jih ji posodili prijatelji, ki so bili na izobraževanju v Kranju. Imela je veliko podporo in zaupanje pri ravnateljici, odlično kuharsko ekipo in tudi podporo večine vzgojiteljic, predvsem starejših.

V vrtcu se je že od samega začetka bojevala glede tega, da bi otroci jedli več zelenjave in manj mesa, čeprav so bili mnogi nanjo jezni, ker ni bilo več klobas in hrenovk. Vendar je bilo to le mnenje odraslih in vzgojiteljic, ki so imeli že vcepljen nezdrav vzorec prehranjevanja, otroci pa niso pogrešali mesa, že tako so doma jedli preveč hitro pripravljene hrane. Otroci so ta način prehrane hitro vzljubili. Bojevala se je tudi s tem, da otroci pijejo vodo le za žejo in da bi na splošno jedli manj industrijsko predelane hrane.

Čeprav so morale kuharice postoriti več ročnega dela za pripravo take hrane, so delo opravljale z veseljem (saj so usvojile politiko pomena zdrave prehrane), kljub veliko premajhni plači. Na tem področju jim ni mogla pomagati. Zavedala se je, da se jim dogaja krivica, ker je bil plačilni sistem enak za tiste, ki so kupovali že narejeno hrano in tiste, ki so skoraj vse pripravili ročno.

Ko je šlo že vse tako daleč, da ni vedela, ali gredo resnično naprej ali se vračajo nazaj, je dala pobudo, da trikrat na leto predstavijo njihovo dobro hrano staršem. To je bil zelo zahteven projekt, vendar so skupaj uspeli prepričati starše in velik del vzgojiteljic. Odnos do hrane se je bistveno spremenil na bolje. Bili so med najbolj prepoznavnimi vrtci v Sloveniji po dobri, doma pridelani, zdravi prehrani. Bili so zgled drugim vrtcem. K njim so prihajale mnoge tako domače skupine kot tudi skupine iz tujine.

V tistem času še ni imela svojih otrok, zato se je veliko izobraževala. Opravila je še tečaj iz varstva pri delu prve, druge in tretje stopnje.

Ob delu je uspešno opravila tudi tečaj za direktorico za hrano in pijačo (Food and beverage manager). Mnogi so jo zbadali, da je šolanje nepotrebno, ker dela v vrtcu. Čeprav ni znala pojasniti svojih odločitev, je vedela, da dela prav. Vedela je, da se mora nenehno izobraževati, da je »čas ne povozi«. To izobraževanje ji je dalo veliko managerskega znanja, ki ga je dodala njenemu strokovnemu znanju in izkušnjam pri delu.

Kmalu zatem je opravila še pedagoško-andragoški izpit za poučevanje kuhanja, istočasno pa še tečaj računalništva. Pa so se ji ponovno nekateri posmihali, češ, kaj ho-diš zapravljat čas, saj v kuhinji tega ne rabite! Ponovno je »pometla« pred seboj in kot redka ženska, kuharica, osvojila osnovno znanje iz računalništva. V tistem času sta bila njena otroka že v gimnaziji in pomagala sta ji, da je lažje osvojila nekatere veščine.

S prihodom novih vzgojiteljic, novih staršev se je projekt ponovno zamajal. Razvajeni odrasli so bili vedno bolj glasni, da hrana ni dobra, da je hrane premalo, ker niso otroci vsak dan dobili prazničnega kosila, ampak le skromen mlečni zajtrk. Otroci pa so še zmeraj radi jedli skoraj vse, kar so skuhali. Bila je zelo razočarana, ker so starši zahtevali, da pripravlja drugačne jedilnike zaradi njih in ne zaradi otrok. Takrat se je odločila, da bo dala svoje misli, ideje in prepričanja na papir in naj javnost oceni.

Emilija ima zelo rada otroke. Pravi, da ima to ljubezen v genih. Če človek nima tega v sebi, ne more dajati. Ima dva že odrasla otroka, a hkrati gleda druge otroke in se ji zdijo enako pomembni kot njeni. Pravi, da je to njeno poslanstvo, ki ga nosi s seboj. Misli, da je to najverjetneje podedovala po mami.

»Če ne moreš več govoriti, začni pisati« (Emilija Pavlič)

Nihče ni vedel, da piše. Takrat je želela biti sama sebi recenzorka. Kupila si je program za vodenje prehrane, izpopolnila računalniško znanje in na osnovi mednarodnih prehranskih tablic ugotovila, da so bili njeni jedilniki ravno prav uravnoreženi, pa čeprav skromni. Ugotovitev je bila za Emilijo velik dosežek. Prepričana je bila, da mora napisati knjigo o tem, kar zna najbolje – pripravljati hrano za otroke. Vedela je, da je to področje slabo pokrito s tovrstno literaturo.

Prijavila se je na razpis Ministrstva za šolstvo za pripravo vzgojnega gradiva in bila je izbrana. Prejela je le majhen delček zagonskih sredstev in šestmesečni rok za oddajo. Ker v tako kratkem času ni zmogla napisati knjige, so ji ta rok nekoliko podaljšali. Vmes je skoraj obupala, pa so ji dobri ljudje dali pogum in voljo, da nadaljuje. Tako je uspela knjigo oddati v roku. Ob izdaji knjige je bila priložena še disketa z jedilniki za vsak dan. To je bila za tiste čase izjemna novost. Disketa je bila v veliko pomoč kuharicam in staršem pri načrtovanju dnevnih obrokov.

Takoj po izdaji knjige se je podala v podjetništvo. »Z eno knjigo, pa kuharica, ženska, iz tega ne bo nič,« se je šušljalo. »Ti si najmanjše podjetje v Sloveniji, kam rineš,« so se ji posmehovali. Vendar Emilija ni obupala. Dodala je še svetovanje za prehrano in se odločila, da bo svojo knjigo ZA OTROKE KUHAMO ZDRAVO promovirala in prodajala sama. Nastal je projekt – mini kuharski tečaj, ki ga uspešno izvaja po celi Sloveniji in tudi v zamejstvu.

Kupila si je prenosni računalnik, dobri ljudje so ji svetovali, da naj si naredi svojo spletno stran, ki jo je mimogrede, za tri mesece, ukradel en »falot«. Kasneje se je vse dobro izteklo. Veliko komunicira preko elektronske pošte. Začetki so bili res težki, vendar je sedaj čez vse že naredila »delete« in se jih ne spominja. Gleda raje naprej kot nazaj.

Gradivo za prvo knjigo je pripravljala leto in pol. Vmes je doživela veliko razočaranj, od tega »da iz te moke ne bo kruha«, do pomanjkanja denarja, do nerazumevanja okolice in še marsikaj drugega. Knjigo je izdala v samozaložbi iz potrebe. Vedela je, da ji bodo posredniki knjigo podražili in bo ona lahko samo nemo gledala, kaj se z njo dogaja. Ona pa je hotela, da gresta skupaj na pot. Druga ob drugi, saj knjiga sama ne

more kupcem ničesar povedati, prodajalci pa teme v njej niso poznali. Sedaj je vesela, da se je takrat tako odločila.

O knjigi

Emilija Pavlič si je v svojih letih kuhanja kot kuharica in kot mama pridobila veliko izkušenj in jih je zato želela deliti z ostalimi. Sama kuha »po letnih časih«, oziroma se hrani z izdelki, ki so v tistem letnem času dostopni. Ker se proces učenja o prehranjevanju začne že v otroštvu, se je odločila, da bo kuhanje približala mladim. Otroci imajo pri odraščanju veliko potrebo po zdravi prehrani, ki jo starši pogosto zaradi pomanjkanja časa nadomestijo s hitro pripravljeno in kalorično hrano. Ker se način prehranjevanja odraža na sposobnosti mišljenja, razvoja, vpliva na dobro počutje, bi morali ljudje več časa nameniti skrbi za dobro pripravljen obrok. Sama priprava obroka ne vzame veliko časa, pomembna je izbira pravih stvari in njihova kombinacija.

Knjiga nosi naslov *Za otroke kuhajmo zdravo* in odgovarja na vprašanja, kot so: kaj naj skuham danes za mojo družino, kako naj skuham bolj zdravo, okusno in ceneje, katera hrana je manj kalorična, katera hrana je bolj zdrava za mojega otroka (mladostnika, zame, za moje ostarele starše itd.), kaj naj kuham pozimi, poleti, pomladi, jeseni itd.

S knjigo *Za otroke kuhajmo zdravo* bo za nekatere neprijetno in dolgočasno opravilo dobilo nov pomen! Zdravo kuhati za nekoga pomeni namreč tudi pokazati spoštovanje in ljubezen. Prezeti odgovornost za prehrano velikega ali majhnega števila otrok pomeni prevzeti odgovornost za njihovo zdravje.

Knjiga *Za otroke kuhajmo zdravo* je razdeljena v 4 poglavja, ki se prepletajo in dopolnjujejo:

- NASVETI za sestavo zdravih jedilnikov, pripravo jedi, nabavo živil in še mnogo drugih,
- JEDILNIKI po letnih časih z analizo (50 tedenskih jedilnikov s kaloričnimi vrednostmi),
- RECEPTURE za vse jedi, ki so v jedilnikih (260 receptov z analizo),
- SEZNAM ZDRAVIH ŽIVIL, uporabljenih v receptih (lahko služi kot plan nabave živil).

Za mamice in očke, ki svojo kuhinjo vodijo v duhu 21. stoletja na računalniku, je knjigi ZA OTROKE KUHAJMO ZDRAVO priložen CD z jedilniki, recepti in seznamom živil. Izpis jedilnikov s CD-ja po tednih omogoča hitro in preprosto planiranje prehrane (Pavlič, Emilija. 2009).

V prvi izdaji se je odločila za 3000 izvodov. Vzela je kredit, da je lahko plačala del stroškov. Mnogi so jo opozarjali, da naj ne tvega toliko, ker bo potonila. Ker pa se je zavedala, da je tema, o kateri piše, neizkoriščena tržna niša, se je odločila, da vzame pobudo tiskarne: več izvodov, manjša cena. Takoj je prodala veliko izvodov in s tem odplačala posojilo in poplačala drugim, ki so ji posodili denar.

Promocija knjige, delo z ljudmi

Na začetku je knjigo promovirala kar na koprski tržnici. Vsako soboto dopoldan je stopila na tržnico pripravljena, da deli svoje znanje z vsemi, ki jih zanima kuhanje. Zelo je hvaležna starejšemu pisatelju, ki ji je dal pogum, da je premagala začetno tremo. Rekel ji je: »Če bi bil še enkrat mlad, bi naredil enako, kot ste naredili vi. Med ljudi bi šel in jim v živo povedal, kaj sem v knjigo napisal.« To ji je dalo toliko samozavesti, da se ni več ozirala, če se ji kdo na skrivaj posmehuje. Ves zaslužek je potrošila za promocijo knjige na raznih sejmih. Za sejme je včasih vzela tudi hostese, nekatere pa so na žalost bile preveč toge, ker veliko delajo in se ne vživijo dovolj v podjetje, ki ga zastopajo.

Širjenje znanja o zdravi prehrani (televizija, radio, časopisni članki, internet, sejmi itd.)

Emilijo lahko srečamo na vseh večjih prireditvah v Sloveniji, ki so v povezavi s hrano ali z otroki. Rada se predstavlja na sejmih, saj ji to omogoča neposreden stik z ljudmi. Njena posebna karizma ji omogoča, da jo ljudje hitro vzljubijo in se nanjo navežejo. Na sejmih uspe prodati veliko knjig, predvsem pa pridobi na prepoznavnosti. Dovolj je že, da se pojavi na majhnem razstavnem prostoru s knjigo in že je obkrožena z ljudmi.

Že deset let obiskuje razne sejme in prireditve, kot so:

- Sejem GAST – EXPO v Ljubljani,
- Primorski sejem v Kopru,

- Velikonočni sejem v Ankaranu,
- Čipkarski sejem v Idriji,
- Furmanski sejem v Postojni,
- Kmečki sejem v Narinu,
- Otroški bazar v Ljubljani,
- Sejem – Festival za 3. življenjsko obdobje,
- Narava – zdravje v Ljubljani,
- Solinarski sejem v Piranu,
- Kmetijsko-živilski sejem v Gornji Radgoni,
- Obrtni sejem v Celju,
- Praznik kakija v Strunjanu,
- Knjižni sejem v Ljubljani,
- Študentska arena v Ljubljani.

Emilija pravi, da je zanjo najprimernejši način komuniciranja v živo. Še najbolj takrat, ko ima pred seboj otroke iz vrtca, šolarje, dijake, študente in starše. Se sprašujete zakaj? Zato, ker čuti, da jim ravno znanje kuhanja primanjkuje, zato jo zelo pozorno poslušajo. Njihove besede in zahvale ji dajo vedeti, da naj nadaljuje s preprosto razlago in praktičnimi prikazi.

Kje ima delavnice:

- Bila je že v več kot 100 vrtcih, na mnogih šolah v Sloveniji in v zamejstvu – Opčine. Njene mini kuharske tečaje ima za starše, učence, kuharsko osebje ali za celotni kolektiv.
- Za dijake na srednjih šolah širom Slovenije, tudi veliko študentom je že »pihala na dušo« in jih učila preprostega kuhanja, pa zaposlenim po kolektivih, za upokojence, v zdraviliščih kot animacija za goste diabetike, za osteoporozo ... Sodelovala je v Šoli hujšanja, imela je delavnice za ljudi s posebnimi potrebami v Luciji, vsako soboto ima kuharski tečaj v Maxiju v Ljubljani (ima pogodbo z Mercatorjem), pa v raznih krajevnih skupnostih za kmečke žene. Pred kratkim je bila v centru Trsta za mestne žene itd.

Svoje recepte piše tudi za številne znane slovenske tiskane časopise in revije.

Piše za:

- Primorske novice,

- Revijo Ognjišče,
- ABC zdravja,
- prispevki so bili objavljeni v Zdravju, Nedeljskem, Delu, Nedelu, Jani, Naši ženi...

Svojo besedo širi tudi s pomočjo televizije in radia.

ODDAJE je imela (ima) na:

- TV SLOVENIJA – Dobro jutro,
- TV PIKI – nonina kuhinja,
- NA TV SPONKI – »štajon«.

ODDAJE na radiu:

- KOPER – Capodistria,
- Radiu Slovenija,
- Radiu Trst A,
- Radiu Robin – N. Gorica,
- Radiu Kum – Kamnik,
- Radiu Maribor.

Njej najbolj priljubljena oblika nastopa je vodenje delavnic kuhanja za otroke in šolarje. Otroci z njeno pomočjo spoznavajo osnove kuhanja, gnetenja, pečenja v pečici itd. Odrasli si po navadi ne vzamejo zadosti časa, da bi svoje otroke naučili kuhati.

Moji bralci si želijo novo knjigo

S prvo knjigo je zadovoljna. Če bi imel vsak recept zraven še fotografijo, bi bila še bolj. Vendar takrat ni bilo ne časa ne denarja za tako bogato oblikovano knjigo.

Sedaj je zunaj že peti ponatis. Skupaj je bilo natisnjenih 7.500 izvodov. 6.000 jih je fizično prodala sama. Okrog 1.000 pa jih je podarila v dobro raznih ustanov, otrok ali v reklamne namene. Knjigo so na začetku kupovali vrtci in šole, manj pa posamezniki. Komaj sedaj, po 10. letih, ljudje razumejo njeno knjigo in mnoge mame in očetje razlagajo, da sedaj brez nje ne morejo. Kupujejo jih tudi babice za darilo svojim otrokom, saj vsaka mama ne more napisati svoje kuharske knjige. Emilija pravi, da je edina v Sloveniji, ki ima pripravljene jedilnike za vsak dan in recepte za te jedi. Na le-

tošnjem knjižnem sejmu so ji založniki priznali, da take vrste knjige ni v nobenem jeziku.

»Ha, ha, kdo bi rekel, da jaz, ženska, kuharica znam napisati knjigo, ki zaenkrat nima para (beri konkurence)«, se nasmehne Emilija.

Nikoli ni seštevala stroškov, niti koliko je v teh letih zaslužila. Ima sicer svojo računovodkinjo, ki vodi finance, ona pa samo popazi, da ne gre v minus. Denar pridno obrača in vsako leto ga nekaj ostane.

»Odkar sem napisala knjigo, sem se zbudila, sem se dokončno našla«, pravi Emilija. Sedaj ve, da ima pravico živeti tako, kot si želi, zato v svojih aktivnostih uživa. Velikokrat čuti velik napor, saj je sama odgovorna za vsa opravila povezana s knjigo in kuharskimi tečaji. Je direktorica, piarovka, tajnica, distributerka, tehnični vodja, šoferka, kuharica, stilistka, promotorka itd. To je tim, ki zaenkrat deluje brezhibno, kot uglašen orkester.

Ko je pri dobrem zdravju, je tudi fizično kos vsem naporom, ki izhajajo iz dela. Motivira jo želja, da naredi za otroke in tudi druge ljudi, posebno starejše, kolikor je še v njeni moči. Ostaja pa tudi želja, da še kaj zasluži in izda še drugo knjigo MAMA NAUČI ME KUHATI, ki jo sedaj pripravlja in upa, da bo izšla v tem letu. Zadovoljuje jo delo na vrtu, sprehodi ob morju, uspehi hčere in sina, branje knjige, ko ji čas dopušča.

Knjigo ZA OTROKE KUHAJMO ZDRAVO prevajajo v angleški jezik. Pripravlja pa tudi novo knjigo MAMA, NAUČI ME KUHATI, ki bo najverjetneje imela še priložen DVD s prikazi kuhanja. Tokrat bo za vsak dan napisala nov recept, za vsak mesec po eno kolumno, pisala bo še o vlaganju in dajala nasvete za zdravo hujšanje, napisala bo kakšne lepe misli, modrosti in še kaj.

Mama, kuharica, pisateljica, podjetnica

Sedaj ima Emilija 61 let. »Ženskam, ki si kakor jaz želijo samostojnega delovanja, poti v podjetništvo ne priporočam, če nimajo podpore partnerja in niso dobrega zdravja«, zaključuje pogovor Emilija. »Če so finančno preskrbljene, naj raje pomagajo svojim otrokom, vnukom in tistim, ki so pomoči potrebni«.

Ekologija in kuhanje

Kuhanje naravne hrane je skrb za naravo in to je za Emilijo največji izziv za prihodnost. Ker je narava že danes uničena po naši krivdi, bo ona svoj prispevek k ohranjanju narave dala v obliki izobraževanja »eko« kuharic, priskrbi ekološke hrane in promociji ekoloških kmetij.

Sklep

Gospa Emilija nam na koncu sicer zaupa, da ne priporoča ženskam, da se lotijo podjetništva brez ustrezne podpore s strani družine in bližnjih. Smo pa skozi njeno zgodbo spoznali, da je gospa Emilija postala to, kar je, zaradi tega, ker so ji ljudje govorili, da ne bo zmogla in se niso 100% strinjali z njo. Mogoče, če bi v vrtcu vsi lepo sprejeli njeno politiko, na koncu sploh ne bi bilo takšne želje po tem, da napiše knjigo. Gospo Emilijo to delo osrečuje, to lahko vidimo na njenem obrazu ob pripovedovanju, kako nekaj pripraviti skupini otrok.

»Z D R A V J E je največja vrednost za vsakega človeka. V mladosti in na začetku vsake kariere mladi radi pozabijo, da je zdrava in kolikor toliko redno zaužita hrana poleg ZNANJA največja naložba za uspešno delo. Le znanja in zdravja nam nihče ne more vzeti. Kaj pomaga, če imamo dve fakulteti in veliko denarja, če pa nimamo zdravja. Misel "ostani zdrava" me spremlja že celo življenje kot moja največja sreča ...

In ni pomembna samo hrana, pomembna je tudi zdrava pijača, predvsem voda, voda z limono, kozarec dobrega vina po službi. V življenju se nikoli nisem tolažila z umetnimi in poživljajočimi napitki, raznimi poživili, prav tako tudi nisem nasedala prehranskim dopolnilom in drugim pretvezam. Meni je moja hrana ZDRAVILO. Kljub zelo napornemu delavniku sem pri svojih letih zdrava in srečna, brez umetno dodanega serotonina. Veste, kaj pomeni biti svoboden. Pomeni biti neodvisen. Pa čeprav je to samo čokolada.

Včasih me kdo vpraša, kako to, da sem tako uspešna. Jaz jim odgovorim, da zato, ker sem celo življenje SKROMNA, DELOVNA, ZDRAVA in nisem RAZVAJENA.

Tudi vsem vam želim, da bi bili zdravi in da bi že na začetku svoje kariere razumeli moje sporočilo.«

Lep pozdrav, E m i l i j a

Literatura

Pavlič, Emilija. 2009. O knjigi.

http://www.emilijapavlic.si//index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=27 (februar 2009)

Pavlič, Emilija A. 2009. Intervju z Emilijo Pavlič. Koper, 20. februar 2009

Primorski sejem d. o. o. 2009. Fotogalerija 2008.

<http://www.gast.si/default.asp?mID=sl&pID=foto-galerija> (februar 2009)

Priloge

Priloga 1 Vprašanja za intervju z Emilijo Pavlič

1. Začnimo od začetka ... rekli ste, da si v mladosti niste želeli biti kuharica. Kdo vas je navdušil za to, oz. kako ste se znašli v tem poklicu? Kakšen je bil način kuhanja v vaši družini, ko ste bili še otrok?
2. Delali ste kot kuharica v Jamski restavraciji v Postojni, kako to, da ste se odločili priti v Koper? Ali ste pri delu v restavraciji v Žusterni upoštevali pravila zdravega kuhanja?
3. Kdaj se je začela razvijati želja o informiranju mladih in malo manj mladih o prednostih zdravega kuhanja?
4. Leta 1976 ste se prijavili kot gospodinja v vrtcu Semedela pri Koprju. Kako so sprejeli odrasli (kuharice, starši, ravnateljica ...) vaš način kuhanja in kako so na to reagirali otroci? Iz otroških let se spominjam, da smo bili otroci zelo občutljivi na vsako spremembo iz kuhinje.
5. Se je odnos do hrane v vrtcu spremenil? Ste navdihnili tudi ostale vrtce za drugačen odnos do hrane?
6. Ljubezen do kuhanja za otroke je prerasla v željo po informiranju o zdravi prehrani. Kdaj je padla odločitev o tem, da boste sedaj vi napisali knjigo. Kdo vas je pri tem podpiral? Ste doživeli tudi kakšne negativne pripombe?
7. Ker niste rojeni v dobi tehnologije, ste se morali tudi naučiti uporabljati računalnik, mobilni telefon, internet, elektronsko pošto itd. Imate tudi svojo spletno stran ... So bili začetki težki?

8. Koliko časa ste pripravljali gradiva za prvo izdajo knjige? Knjigo ste izdali v samozaložbi, je bila to odločitev iz potrebe ali iz želje? Koliko izvodov ste dali tiskati v prvi izdaji? Kakšen način promoviranja knjige ste na začetku uporabljali? Ali ste bili zadovoljni s prvim izvidom knjige ali bi kaj spremenili? Prišli ste do petega ponatisa, koliko vaših knjig je bilo prodanih? Kakšna populacija ljudi jih kupuje (starejše ženske, mlade mame ...)?

9. Ste kdaj seštevali vse stroške, ki ste jih imeli zaradi knjige in koliko ste zaradi nje zaslužili? Predvidevam, da ni bil nikoli cilj zaslužek.

10. V času od prvega izvida do sedaj ste veliko vložili v promocijo zdrave prehrane. Svoje znanje širite s pomočjo televizijskih oddaj, časopisnih člankov, sejmskih nastopov, delavnic za otroke itd. Kateri način komuniciranja z ljudmi je za vas najprimernejši in zakaj?

11. Zelo ste aktivni. Je bil čas v vašem življenju, ko ste si želeli pustiti vse in uživati. Kaj vas motivira? Kaj vas zadovoljuje?

12. Veliko žensk v vaših letih je zelo sposobnih in bi rade nekaj počele, vendar si ne upajo, oz. nimajo ustreznega zagona. Kaj bi jim priporočali?

13. Pripravlja se nova izdaja vaše knjige oz. čisto nova knjiga v slovenskem in angleškem jeziku? O čem boste tokrat pisali?

14. Kakšen odziv pričakujete?

15. Kakšni so vaši načrti za prihodnost? Povedali ste, da želite ljudi osvestiti v ekologijo oz. ekološko predelano hrano. Mislite, da je to nuja ali trenutno prisoten trend?

4 - POSLOVNI PRIMER

PINTAR JANEZ, S. P.

Vir: Primer so napisali Metka Pintar, Jana Jelenkovič, Maja Matovič, Mojca Vidic in Iztok Šturm. Copyright 2002 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Država s svojim sistemom bistveno kroji usodo podjetništvu. Preberite si, kako je podjetnik z zdravim razmišljanjem in z veliko čuta za trg in ekonomijo preživel burno obdobje ob propadu socializma in obdobje ob nastajanju tržnega sistema v začetku 90. let 20. stoletja. Take spremembe, kot so jih doživljali podjetniki pri nas, jim pijejo veliko moči in le redki so tisti, ki vse skupaj zdržijo.

Življenje g. Janeza Pintarja pred ustanovitvijo podjetja

Popeljimo naše misli v zgodnja 80. leta 20. stoletja in si predstavljajmo, kakšno je bilo življenje takrat, v socializmu, ki je klical po spremembah v takratni Jugoslaviji. Pri Janezu so živeli dokaj skromno, v vaškem okolju na majhni kmetiji. Zemlje je bilo komaj za dve govedi, saj je bila podedovana od starih staršev, ki pa so bili bajtarji. Od tod tudi izvira domače ime: »pri Tabajtnih«. Stari oče je bil trgovski potnik, mama pa gospodinja. Tudi najmlajši sin Janez se je odločil za trgovski poklic, ker je podedoval po očetu trgovsko žilico.

Življenje v čudovitem vaškem okolju na robu mesta je sicer potekalo prijetno in umirjeno, toda kmetija je dala malo zaslužka, tako da je stari oče Anton prispeval sredstva od svoje pokojnine za posodabljanje in vzdrževanje kmetije. Janez je že v otroštvu to opazoval in ugotavljal, da je takšno kmetijstvo nedonosno, zato je kot trgovski pomočnik in kasneje poslovodja služil denar v trgovskih podjetjih.

S svojo takratno življenjsko sopotnico Jasmino, ki je imela dokončano gimnazijo in ni imela zaposlitve, sta živela skupaj in leta 1980 se jima je rodila hči. Ena plača ni bila dovolj za preživljanje družine, ki pa je imela ambicije po razvoju in napredovanju. Jasmina ni imela nobenih sredstev za preživljanje, zato je bilo nujno poiskati delo tudi zanjo.

Stari oče je Janeza že od otroštva učil varčnosti, racionalne porabe časa in ekonomskega razmišljanja. Vse te okoliščine so bile osnova za zamisel o neki preprosti poslovni dejavnosti, katere glavni temelj bi bilo trženje. Janez je bil tudi prostorsko zelo omejen, saj je živel z družino v majhnem stanovanju, kjer je bil tudi kletni prostor, sicer neizkoriščen, toda svetel in lahko dostopen.

Različne ideje in iskanje primernih možnosti

Janez je svoji partnerici Jasmini predlagal, naj se zaposli, toda njuna hči je bila še v pleničkah. Tržne razmere pa so bile leta 1982 takšne, da je primanjkovalo mnogo blaga za široko potrošnjo, pa tudi pri storitvenih dejavnostih je bilo mnogo možnosti za uveljavitev poslovnih idej. Partnerja sta preučevala predvsem preproste izdelke, ki naj bi se množično uporabljali, tehnologija za izdelavo pa bi bila čimbolj enostavna.

Ob razmišljanju, kaj delati, je Janez skrbno preučeval tržišče in ugotovil, da so takšni izdelki na področju tekstila, obutve, gospodinjskih pripomočkov, pripomočkov za čiščenje in podobno. Miselno se je predvsem usmeril v izdelovanje raznih ščetk in omel, ker je imel možnost videti tehnologijo pri nekem obrtniku, za katerega je komercialne funkcije opravljal stari oče Anton. Tu je Janez naletel na problem nabave surovin, ker bi jih bilo potrebno uvažati, kar pa je bilo takrat prepovedano.

Ideja o izdelovanju preprostih copat je prišla kot rezultat skrbnega preučevanja tržišča, kajti Slovenci pa tudi Hrvati smo imeli navado uporabljati copate bolj kot

nekateri drugi narodi po svetu. Vrsta copat, za katero sta se Janez in Jasmina odločila, ni bila na tržišču nobena novost, vendar je takšnih copat primanjkovalo marsikje po Sloveniji in na Hrvaškem, ponekod pa jih sploh ni bilo. Janez je ugotovil, da je to pravi izdelek, da izkoristi svoje trgovske sposobnosti, zato je padla odločitev.

Ustanovitev podjetja v letu 1983

Leto 1983 je bilo prelomno. Pri Pintarjevih se je rodila obrt: izdelovanje copat in drobnih predmetov iz tekstila, polivinila in umetnega usnja. Dovoljenja so pridobili na enostaven način. Nosilka obrti je bila Jasmina, ki je pričela s šivanjem copat na starem rabljenem šivalnem stroju kar v kuhinjskem kotu.

Pridne roke in zagnanost sta bila dovolj, da so copati kar padali izpod Jasmininega šivalnega stroja. Janez je vodil vsa nabavna in prodajna opravila kakor tudi razvoj po trgovinah. Nabava surovin je bila za tisti čas prava umetnost, kajti zelo težko je bilo dobiti pravo blago v primernih barvnih odtenkih. Vseh vrst surovin je primanjkovalo, zato je Janez navezoval stike po raznih tovarnah, kot so bile Pletenina v Ljubljani, Svilanit Kamnik, Sava Kranj, Plama Podgrad, Predilnica Škofja Loka in druge. Dobra nabava je takrat pomenila vsaj polovico opravljenega dela, kajti tu se je dalo mnogo prihraniti, obenem pa je bil primeren material tudi pogoj za dobro prodajo in primerno ceno.

Hitra rast podjetja (obrtne delavnice)

Ko danes primerjamo takratne in sedanje tržne razmere, predvsem preskrbljenost trga z raznovrstnim blagom, hitro ugotovimo, da je bil trg neprimerno slabše preskrbljen z raznovrstnimi izdelki kakor danes. To je bil vzrok za boljši ostanek dohodka, saj konkurenca, v primerjavi z današnjim časom, ni bila velika. Potrebno je bilo le nekaj delovne zagnanosti, želje po samostojnem delu in nujno je bilo ustvariti določene poslovne povezave, tako na nabavnem kot na prodajnem področju.

Leta 1984 se je za Janeza zgodilo mnogo pomembnih stvari, saj se je obrt prvič preselila v kolikor toliko primeren prostor. Kletni prostor je namreč preuredil v manjšo delavnico in nabavil nove šivalne stroje ter ostalo opremo. Proizvodnja in prodaja sta se skokovito povečevali. S tem se je tudi povečeval dobiček, zalog končnih izdelkov pa praktično ni bilo, kajti vse proizvedeno se je prodajalo kot sveže žemljice.

Janez, ki je do leta 1984 delal v takratnem državnem podjetju Termika Škofja Loka kot vodja maloprodaje in dela skladišč, je začel razmišljati, kaj naj naredi s svojo službo. Za takratne razmere je imel tam izredno dobro plačo in stabilno ter vsestransko dobro delavno mesto (kasneje se je za to delavno mesto potegovalo nad 50 prosilcev, ko je Janez zapustil službo v Termiki). Ali naj obdrži delavno mesto v Termiki, s tem pa udobno in lagodno, toda povprečno življenje, ali pa naj zapusti službo, se poda v določeno tveganje in si odpre možnost za hiter razvoj? Pogumen podjetnik se je odločil za slednje, saj je preprosto ocenjeval takole: »Ne maram lagodnega življenja, ker sem delaven in se rad spopadam s poslovnimi izzivi. Škoda mi je zapravljanja najboljšega časa v službi, kjer je moja ustvarjalnost omejena. V bodoče pričakujem več naklonjenosti države obrtnikom. Hočem se hitro razvijati in za svojimi odločitvami stati s polno odgovornostjo.« Konec leta 1984 sta z Jasmino odprla skupno obratovalnico, ker je Janez zapustil službo. Skupaj sta zaposlila dva delavca in proizvodnja je stekla z novim zagonom.

Analiza poslovanja v takratnem obsegu

V letu 1985 je Janeza in Jasmino prvič obiskal davčni inšpektor. Bil je vljuden in dostojen. Takrat se je na davčno upravo gledalo z velikim strahospoštovanjem, saj je naklonjenost države do obrtnikov le počasi rasla. Takrat je bila še v veljavi omejitev števila zaposlenih, kajti država se je bala premočnega privatnega sektorja. »Naša junaka« obrtnika sta imela le dva uradno zaposlena delavca, zraven pa še nekaj prijateljev in znancev, ki so jima pomagali v proizvodnji. Davčni inšpektor je bil prijazen in vljuden, popil je kavo in neko pijačo, pomalical je, Janez pa mu je pripravil zajeten paket hišnih copat, katere je proizvajal. Z inšpektorjem sta se o mnogo čem pogovarjala in postala sta celo nekakšna prijatelja. Ob odhodu pa je inšpektor dejal takole:«Veste, Janez, poslali so me zato, ker si na davčni upravi preprosto nismo znali razlagati, kako lahko vi dosegate tako visok promet v tako majhni in skromni delavnici in s tako malo osnovnimi sredstvi.«

Obrtnika sta imela v delavnici za takratne razmere sicer sodobna osnovna sredstva: šivalne stroje in hidravlični sekalnik, toda vrednost osnovnih sredstev skupaj z vrednostjo delavnice je bila tako majhna, da nikakor ni bila primerljiva z vrednostjo izdelkov in ustvarjenega prometa. Vrednost dvomesečne proizvodnje in prodaje je bila približno enaka vrednosti vseh osnovnih sredstev.

V proizvodnji so bili zaposleni, vključno z obrtnikoma, štirje ljudje. Jasmina je imela delovno mesto za šivalnim strojem, obenem pa je pripravljala malice, deloma pa je opravljala tudi računovodska dela. Janez je usklajeval potek proizvodnje, zadolžen pa je bil tudi za nabavo, prodajo in razvoz. Delavec in delavka, ki sta bila redno zaposlena v proizvodnji, sta šivala in pripravljala polizdelke. Občasno sta Janez in Jasmina zaposlovala še več ljudi, ki so opravljali dela v zvezi s proizvodnjo polproizvodov ali pa so pakirali in etiketirali končne izdelke.

Dnevno se je proizvedlo približno 800 parov copat, s tem da se je delalo najmanj 15 ur dnevno v delavnici, vse delavne faze pa so potekale maksimalno racionalno, brez ozkih grl in zastojev. Vse to je bil plod dobrega usklajevanja med posameznimi fazami dela.

Glavni del poslovnega uspeha je bila nabava in tu je Janez dobro izkoristil svoje sposobnosti komuniciranja in dogovarjanja. Obrtnika sta porabila velike količine materiala, ki pa je bil skoraj v celoti iz ostankov, ki so nastajali v raznih državnih proizvodnih obratih. Ti ostanki so bili sorazmerno poceni in v ničemer niso bili slabši kot prvovrstni material, bili so le manjši kosi, katere pa državna proizvodna podjetja niso znala koristno in ekonomično uporabiti. Janez in Jasmina sta torej poslovni uspeh kovala na materialu, ki je bil za takratna državna podjetja odpadek.

Prodajo copat je Janez razširil skoraj po vsej Sloveniji, pri tem pa je skrbno pazil, da je na določenem področju ta izdelek prodajala samo ena trgovina. S tem je povečal interes trgovca za prodajo tega izdelka. Copati so bili namreč ceneni (približno 2 DEM, preračunano v takratne dinarje za par) in so si jih lahko privoščili tudi ljudje z nižjimi dohodki, bili pa so zelo praktični in uporabni ter skoraj nepogrešljivi v vsaki družini. Problema s plačili v tistem obdobju ni bilo, saj še ni bilo privatnih trgovin, s tem pa je bil tudi manjši interes za prisvajanje sredstev na podlagi neplačevanja obveznosti dobaviteljem. V letu 1985 in 1986 je katera od posameznih trgovin prodala celo do 100 parov Pintarjevih copat dnevno in ta podatek nam pove, kako slaba konkurenca je bila takrat na trgu za tovrstne izdelke, nekaj podobnega pa je veljalo tudi za vse ostale blagovne skupine.

Obratna sredstva so bila izredno majhna, saj obrtnika nista imela skoraj nobenih zalog v obliki polizdelkov in končnih izdelkov, še največ pa sta imela zalog v materialu,

ki pa sta jih sproti dopolnjevala. Terjatve do kupcev so bile sorazmerno majhne, saj so bili plačilni roki kratki. Obrt se je financirala najprej iz lastnih sredstev, ki so bila izključno prihranek od Janezovih mesečnih plač, kasneje pa iz ustvarjenega dobička.

Poslovni uspeh je bil izredno dober, saj so bili stroški razdeljeni približno takole:

- Stroški vsega materiala so znašali približno 30% skupnega prihodka.
- Stroški izdelave so znašali 20% skupnega prihodka.
- Vsi ostali stroški: stroški prodaje in nabave, energije, dostave in prevozov, administrativni stroški, stroški prehrane delavcev, amortizacija, stroški vzdrževanja in drugi so znašali 20 % skupnega prihodka.
- Dobiček pred obdavčitvijo pa je znašal kar 30% skupnega prihodka.

Iskanje možnosti za dodatno širitev proizvodnje in proizvodnega sortimenta v času in okoliščinah, ki so takrat nastajale - leto 1987

Janez in Jasmina sta imela dober občutek za čas, v katerem sta živela in poslovala. Zato sta se zavedala prihajajočih sprememb, saj se je neizogibno približeval konec nekega »poltržnega« obdobja, kjer človeški potencial ni bil dovolj izkoriščen, tržne in poslovne povezave pa so temeljile na takih dogovarjanjih, ki mnogokrat niso imele nobene zveze s pravimi tržnimi zakonitostmi. Rast bruto družbenega proizvoda je začela padati in takratni socialistični sistem ni več mogel prikrivati prihajajoče krize. Mnogi ljudje, ki so delali v do takrat stabilnih službah, so se odločali za privatno podjetništvo, državna podjetja pa so na različne načine iskala možnosti za racionalizacijo in prihranek in tako je konkurenca postajala vedno večja.

Obrtnika sta se zavedala, da morata pridobiti nove, sodobnejše proizvodne prostore, kjer bi bilo možno proizvajati tudi druge izdelke, si s tem povečati asortiment in si tako odpreti nove prodajne možnosti.

Preselitev v nove, večje prostore

Obrtnika sta se v letu 1987 preselila v nove prostore, katerih lastnik je bil Janezov oče. Oče jima je tako v pravem trenutku prispeval velik delež k temu, da so se delovni pogoji za vse zaposlene bistveno izboljšali, obrtnika pa sta imela s tem tudi izpolnjene pogoje, da sta lahko zaposlila še nekaj delavk v proizvodnji. Zaposleni v delavnici so tako pridobili nekaj nujno potrebnih prostorov: priročno skladišče končnih

izdelkov, skladišče polproizvodov in materiala, šivalnico, kuhinjo in jedilnico, sanitarne prostore in garderobo. Vsi zaposleni so dobili nov zagon, saj so bile delovne razmere zelo dobre, pa tudi plače so bile v primerjavi s tovrstnimi delovnimi mesti v državnih podjetjih neprimerljivo boljše.

Leto 1987 je predstavljalo za obrtnika Janeza in Jasmino poslovni in razvojni vrhunec in mnogim sta bila za zgled kot najboljši primer dobrega poslovanja in splošne urejenosti. Obrtnika sta v svojem okolju delovala sodobno in atraktivno in sta bila kot takšna kar obsipana z mnogimi ponudbami delovne sile od vsepovsod. Vsem je bila zelo privlačna plača, delovni pogoji in njun dober človeški odnos do zaposlenih.

Nastanek krize v poslovanju

V letu 1987 in 1988 sta obrtnika dobro čutila prihajajoče spremembe, ki so se odražale v povečevanju inflacije in v slabšanju plačilne discipline kupcev, pojavljale so se težave pri nabavi primernega in poceni materiala, konkurenca na trgu pa se je skokovito povečevala zaradi sproščenega uvoza konkurenčnih izdelkov.

Inflacija je bila za Janeza in Jasmino povsem nova ekonomska kategorija, ki je popolnoma spreminjala razmere na tržišču v odnosu kupec – prodajalec. Trgovci, ki so kupovali izdelke od proizvajalcev, so imeli ugoden položaj proti proizvajalcu, zaradi dolgih plačilnih rokov. Obratno pa so imeli slab položaj proizvajalci oziroma dobavitelji, saj se je vrednost takratnemu dinarju hitro zmanjševala. Inflacija se je večala iz meseca v mesec, čeprav so mediji, ki so zastopali državo, nenehno zatrjevali, kako država dela vse za umiritev inflacije. Med trgovci in dobavitelji se je vnel pravi boj v zvezi s plačilnimi roki. Kršitve plačilnih rokov so bile tako ekonomsko zanimive za trgovce, da se temu preprosto niso odpovedali. Naša obrtnika sta imela veliko srečo v tem, da sta imela v ceni izdelka zelo majhen delež materiala. Tako sta v primerjavi z nekaterimi drugimi proizvajalci še kar dobro poslovala.

Tudi pri nabavi materiala je začela nastajati kriza. Krog obrtnikov se je namreč širil, s tem pa tudi konkurenca na trgu. Širitev obrtništva se je najbolj odražala pri nabavi, saj sta Janez in Jasmina naenkrat dobila polno konkurentov, ki so se trudili dobiti poceni in primeren material. Tistemu, ki je bil v glavnem ostanek od redne proizvodnje, je cena hitro poskočila, plačati pa ga je bilo treba takoj.

Vzporedno z ostalimi težavami se je na tržišču pojavljalo vedno več konkurenčnih izdelkov iz uvoza, predvsem iz Kitajske. Ti izdelki sicer niso bili kvalitetni, navidezno pa lepi in privlačni, zato so marsikoga od kupcev premamili.

Janez in Jasmina sta tako prvič v poslovanju doživljala krizo, ki je nastajala izključno zaradi zunanjih okoliščin, kateri se je bilo zelo težko zoperstaviti. Marsikje ekonomska in pogajalska spretnost ni pomagala, saj so bili ostali dejavniki premočni. Poviševanje cen izdelkom ni prineslo pravega učinka. Nekateri novo nastali konkurenčni izdelovalci copat se namreč inflacije niso dobro zavedali, zato so prodajali izdelke po ceni, v katero niso vključevali pričakovane inflacije.

Iskanje alternativnih možnosti, ki bi vsaj delno nadomestile izpad dohodka

Obrtnika sta v takratnih pogojih visoke inflacije intenzivno razmišljala, kako preusmeriti proizvodnjo v druge proizvode, kjer ne bi bilo toliko konkurence, na področju nabave in prodaje. Imela sta namreč dobre prostorske možnosti in nekaj prihrankov, ne pa tudi ustreznega strokovnega znanja, saj nobeden od njiju ni bil po poklicu tekstilec. Poskušala sta z razširitvijo asortimenta, toda tu sta naletela na nekaj problemov v zvezi s tehnologijo in kadrom. Dobro sta vedela, kako spretno trgovina izkorišča val podražitev, zato sta razmišljala o nakupu primernih poslovnih prostorov za trgovsko dejavnost. Nista razmišljala o opustitvi proizvodnje, saj sta vedela, da se bo enkrat moral zaustaviti inflacijski tok, toda kdaj?

Nakup poslovnih prostorov za namen opravljanja trgovinske in turistične dejavnosti, v času velike inflacije dinarja (leto 1989)

Politične razmere v takratni Jugoslaviji so se v letu 1989 hitro zaostrovale in vedno bolj se je čutil prihajajoči razplet. Razmere so postajale vedno bolj negotove in ljudje so čutili neobvladljivo stanje v državi. Slišati je bilo za afere Elan, Slovin, Safti in druge. Janez je dobro vedel, da se pripravlja nov sistem, kjer bo prešla družbena lastnina v privatne roke. V tem smislu je še povečal pozornost in budno spremljal dogajanja.

V Begunjah na Gorenjskem je kupil staro župnišče s parkiriščem, ki je bilo locirano v samem centru kraja. To je bila prava lokacija za trgovsko in turistično dejav-

nost. V Begunjah je bila za širšo okolico le ena živilska trgovina, ki ni zadovoljevala potreb krajanov, turističnih sob pa je zelo primanjkovalo. Nakup župnišča je bil prava poslovna poteza, saj v takratnih razmerah, ki so bile zelo negotove in so celo napovedovale vojno, ni bilo drugih kupcev zanj. Janez je za to zbral dovolj poslovnega poguma.

Duhovščina, ki naj bi bila na svoj način vpletena v afero Elan, je namreč gradila v Begunjah na Gorenjskem novo razkošno župnišče, njihov interes pa naj bi bil, da za kritje pred javnostjo prodajo stare župnijske prostore, pa čeprav po zelo nizki ceni.

Razdor v družini

Partnerja, ki sta živela skupaj že 12 let, sta začela doživljati krizo v medsebojnih odnosih. Te krize prej nista prav dobro zaznavala, ker sta se relativno hitro razvijala in s tem doživljala poslovne uspehe in ugled. Ko je nastala kriza v poslovanju, so se tudi težave med njima vedno bolj očitno pojavljale. Posledica tega je bil razdor v družini, partnerja sta se razšla in očka Janez je ostal sam s hčerko. Janez in Jasmina sta si razdelila premoženje in tako sta vsak začela na svojem koncu znova. Jasmina je kupila hišo na Dolenjskem in tam začela s proizvodno dejavnostjo v manjšem obsegu kot prej. Janez pa se je moral posvetiti mnogim stvarem, saj je čutil veliko odgovornost do svoje hčere, do zaposlenih delavcev in do novo pridobljene nepremičnine v Begunjah. Rekel si je: »Ne predam se, saj je pred mano nov življenjski izziv in hči me potrebuje.«

Izguba jugoslovanskega trga in problemi v zvezi s tem

Približno tretjino svoje proizvodnje je Janez prodajal na Hrvaškem in delno v Bosni. Kupci iz tega tržišča so bili kar dobri, saj so plačevali takoj. Slovenski proizvodi so bili tam cenjeni in Janez je doživljal tam približno tako situacijo s svojimi proizvodi kot pred desetimi leti doma v Sloveniji. Copati, katere je proizvajal, so bili zaradi nizke cene in kar dobre kvalitete zelo iskani v večjih mestih po Jugoslaviji. Ker pa se je politična kriza hitro zaostrovala in se je bližal politični razplet, so tudi kupci z juga začutili priložnost. Iskali so pravi trenutek, ko bi dolg do dobaviteljev čim bolj narasel, v trenutku razpada države pa bi oni to izkoristili v svoj prid. Janez se je te situacije dobro zavedal, zato se ni pustil ujeti v številne zanke, ki so mu bile nastavljene. Skrbno je selekcioniral kupce z juga med tiste prave, poštene in tiste, ki niso imeli dobrega namena.

Junijska vojna v letu 1991 je prinesla izgubo južnih trgov in nekaj malega dolga iz tega tržišča je ostalo neporavnane. Janez je doživljal zadnje poslovne stike na Hrvaškem zelo zanimivo, kajti ta država je bila že v vojni s preostankom Jugoslavije. Ko je hotel nekako potrošiti zadnje dinarje na Hrvaškem, je v Namini blagovnici v Kumrovcu doživel prav neverjetne stvari. Kupoval je vse tisto, kar je bilo spričo inflacije neverjetno poceni. Kozarci in vaze iz kristala, ki so v trgovini ležali leto dni, so bili cenejši od navadnih gostinskih kozarcev, ki so bili nabavljeni pred kratkim. Najboljši usnjeni čevlji, uvoženi iz Italije, so bili cenejši od plastičnih natikačev. Janez je naložil poln kombi kupljenega blaga in trgovke so se od sreče kar klanjale, saj so se znebile starih zalog. Janez pa se je od veselja smejal in jim pomahal v slovo.

Gradnja novih poslovnih prostorov leta 1992

V letu 1992 je Janez pričel z adaptacijo svoje hiše v Begunjah. Objekt ni bil v slabem stanju, toda prostori, ki so služili župnišču, niso bili primerni za trgovsko in turistično dejavnost. Janez, ki je doma v proizvodnji zaposloval pet delavcev in skrbel za svojo 12-letno hčer, se je lotil gradnje velikega objekta. Stavbo je gradil na način, ki je bil v tistem času najbolj ekonomičen, in sicer tako, da je bil ob gradnji skoraj nenehno prisoten. Zavedal se je novega izziva in v tej hiši videl uspešno naložbo, čeprav je na račun gradnje delno zanemarjal svojo osnovno dejavnost – proizvodnjo copat.

Ker so privatni lokali pridobivali na pomenu, je urejal pritličje kot trgovski in gostinski prostor. V prvem in drugem nadstropju pa je gradil turistične sobe prve kategorije. Kljub mnogim težavam je gradnja potekala zelo uspešno in stabilno, tako da sta že v letu 1992 pričeli v pritličju obratovati trgovina z mešanim blagom in trgovina s tekstilom. Janez je ob tem čutil pravo zmagoslavje, saj je mesečno začel dobivati prve najemnine za oba lokala. Kar ni se mogel navaditi na ugodje, ki je prihajalo v obliki najemnin, saj je bil vedno navajen trdno delati za vsak tolar ali dinar.

Iskanje novih možnosti proizvodnje in trženja novih proizvodov

Medtem ko je Janez gradil hišo v Begunjah, se je hotel poizkusiti še v izdelovanju lahke konfekcije za šport in prosti čas. V letu 1993 so se namreč pričela prva odpuščanja odvečnih delavcev v takratnih državnih podjetjih. Ta podjetja so imela mnogo različnih kadrov, toda za ocenjevanje kdo od teh je dober ali slab, sposoben ali nesposoben, ni bilo primernih kriterijev, zato so poleg slabih kadrov marsikje odpus-

tili tudi nekaj dobrih. Sicer pa se je vsak od delavcev imel za dobrega in šele kasneje se je marsikdaj pokazalo, kdo je dejansko dober in kdo ni. K Janezu so prihajali mnogi ljudje, ki so bili »na čakanju« ali pa tehnološki višek. Mnogi od njih so se izdajali za sposobne in marljive delavce, toda pri veliki večini se je v praksi kmalu izkazalo, da temu ni tako. Janez je imel zelo dobro izdelana merila in normative, koliko naj bi posamezen delavec opravil del v določenem času in koliko naj bi za to zaslužil. Razlike v kadrih so bile prav neverjetne, saj je ena delavka na enakem šivalnem stroju lahko naredila celo do trikrat več kot druga. Pri tem pa so bili proizvodi ali polproizvodi od prve delavke celo boljše izdelani kot od druge. Očitno se je pokazalo, kako v socialističnem gospodarstvu ni bilo pravih kriterijev za ugotavljanje storilnosti niti v proizvodnji, kaj šele v upravi.

Državno podjetje Pletenina v Ljubljani je zaradi lastninjenja moralo v stečaj in Janez je tam vzel v najem nekaj strojev, naprav in opreme, s katerimi je začel proizvodnjo lahke konfekcije.

Na tržišču, ki ga je Janez kar dobro poznal, so se pokazale potrebe po novih vrstah copat, zato je Janez raziskoval tudi v smeri, kako izdelovati tudi druge vrste copat, ki bi prinašale boljši zaslužek, obenem pa bi istemu kupcu lahko ponudil več različnih izdelkov hkrati. Začel je s proizvodnjo usnjenih šolskih copat vseh velikosti in v atraktivnih barvnih odtenkih.

Problemi pri proizvodnji novih artiklov zaradi nestrokovnega pristopa in preobremenjenosti

Naš podjetnik je bil v tem času močno preobremenjen. Njegov delovni dan je trajal od 5.30h zjutraj do 21h zvečer. Zaradi tega so se začele pojavljati zdravstvene težave in občasno je moral prenehati z delom. Vse to se je odražalo v tem, da delo na določenih področjih ni bilo kvalitetno opravljeno. Največ problemov je imel s kadri, saj so zaposleni hitro ugotovili Janezovo preobremenjenost in s tem težave. V delavnici se je začela pojavljati samovolja, slabo izkoriščanje delovnega časa in celo kraje. Janez je reševal probleme z delavci na njemu značilen, strpen in umirjen način, ko pa to ni zaleglo, je postavil eno od delavk za odgovorno. Tudi to ni imelo pravega učinka in največja škoda se je pojavljala v obliki slabo izdelanih proizvodov.

Ker Janez ni imel zadostnega strokovnega znanja, se je oprl na zunanjo pomoč, tu pa se je izkazalo, da tudi najboljši, nekdanji socialistični kadri, niso pravilno usposobljeni za privatno podjetništvo. Kljub dobri motivaciji, ki jo je Janez nudil delavcem in kakovostnim proizvodom, ki so imeli na trgu veliko možnosti za kvalitetno trženje, ni uspel urediti proizvodnje tako, da bi vse potekalo tekoče in kar se da brezhibno.

Kljub vsem težavam, ki jih je podjetnik imel, je njegovo podjetje poslovalo pozitivno, čeprav so na mnogih področjih nastajale izgube. Nastajale so predvsem v proizvodnji, ker je bilo mnogo proizvodov slabo izdelanih in s tem neprimernih za prodajo. Težave so nastajale tudi zaradi Janezovega nepoznavanja materialov, saj se je kar nekajkrat zgodilo, da je nabavil material, ki ni bil primerne kakovosti za določen proizvod. Prodaja pa je vendarle potekala normalno in tudi roki plačila so bili solidni, tako da je podjetje uspešno prenašalo vsa bremena.

Janez je tudi opustil proizvodnjo lahke konfekcije za šport in prosti čas. Tu namreč ni videl pravih ekonomskih možnosti, imel pa je tudi dobro alternativo v oddajanju stanovanj in poslovnih prostorov v Begunjah.

Dokončanje izgradnje trgovsko-turističnih zmogljivosti in oddajanje v najem le-teh

V letu 1994 je Janez dokončal svoj trgovsko-turistični objekt v Begunjah. Za ta čas je bilo značilno, da je vladalo veliko povpraševanje po najemu vsakovrstnih poslovnih prostorov, prav tako pa se je povečevalo povpraševanje po stanovanjskih zmogljivostih. Janez je znal temu prisluhni, zato je z majhnim posegom preuredil turistične sobe v stanovanja in jih začel oddajati. Celoten objekt je začel prinašati dobre poslovne rezultate, temu pa je botrovala tudi davčna zakonodaja, ki je bila v tem času zelo naklonjena tovrstni dejavnosti. Dohodnina od oddaje opremljenih poslovnih prostorov ali stanovanj se je namreč obračunavala samo 40% od prihodkov, ki so bili ustvarjeni v zvezi z najemnimi pogodbami.

Janez je v tem obdobju posloval vedno bolje in tudi problemi, ki so bili povezani s preobremenjenostjo, so se ublažili. Hči je bila starejša in z vso zagnanostjo je sledila očetovemu zgledu. Vse to je Janeza vzpodbujalo in mu vlivalo novih moči in upanje v prihodnost. S hčerko sta se mnogo pogovarjala in mnogokrat sta si privoščila tudi prijetnih in zanimivih dopustov. A tudi dopuste in potovanja sta izkoristila za prouče-

vanje ekonomije, trga in navad potrošnikov, kjerkoli sta bila. Spoznavala sta potrošniške navade v Angliji, Nemčiji, Italiji in celo v ZDA. Vse to jima je širilo obzorje in Janez si je vedno bolj želel prodreti na tuje trge, ki pa so se od našega domačega bistveno razlikovali. Navade potrošnikov in načini prodaje zunaj meja so bili v primerjavi z našimi zelo drugačni, predvsem v tem, da se je zunaj čutilo več stabilnosti v primerjavi s stalnimi spremembami pri nas. Spremembe pri nas so namreč zelo oteževale vsakršno stabilno podjetništvo, saj se je podjetnik moral nenehno spopadati z njimi na vseh področjih: tržnem, monetarnem, zakonodajnem, političnem.

Velike spremembe v trgovini pri nas in njihov vpliv na poslovanje

Po letu 1994 je Janezovo podjetje kar uspešno in stabilno poslovalo. Ustvarjala se je akumulacija, toda Janez se je zavedal, da velike spremembe v družbi šele prihajajo. Slovenija se je vedno bolj začela približevati Evropski skupnosti, nato pa so se začela prilagajati vsa velika in srednja podjetja, ki pa imajo zopet neposreden vpliv na mala podjetja, kakršnega je imel Janez. Najbolj aktualno je bilo združevanje podjetij v večja podjetja, predvsem na trgovskem področju.

Podjetje Mercator je postajalo v tem času vedno večje in močnejše. Po levi in desni strani je začelo prehitevati vsa njemu konkurenčna podjetja, pri tem mu je mnogo pomagala tudi država, predvsem s posojili. Trgovska podjetja, ki so bila še do nedavnega samostojna, so čez noč padala v Mercatorjeve roke: Dolenjka Novo mesto, Potrošnik Celje, Loka Škofja Loka, Emona Ljubljana, Resevna Šentjur itn. Vsa ta podjetja so bila dober kupec Janezovih proizvodov in naenkrat je Janez izgubil precejšen del pomembnega trga. Mercator je namreč zaostroval pritisk na znižanje cen tovrstnih izdelkov, bistveno pa je povečeval marže na tako blago. Cene so tako ostajale na isti ravni. Janez se z Mercatorjem ni hotel pogoditi za nižjo ceno, ker mu ekonomski izračun to ni dovoljeval. Hotel je ostati na dosedanji kvaliteti. Konkurenčni proizvajalci copat, ki so prodajali svoje izdelke v Mercator, pa so se prilagajali Mercatorjevim zahtevam in tako bistveno znižali ceno, še bolj pa kvaliteto izdelka.

Naša podjetja so začela vedno bolj iskati povezave s tujimi partnerji in nekatera so bila pri tem zelo uspešna. Eno takšnih je slovenjgraški Prevent SG d.o.o., ki je v tem času skokovito povečeval svojo proizvodnjo in je danes eden vodilnih proizvajalcev sedežnih prevlek v svetu. Količine porabljenega materiala pri njih so zelo velike, tako da se pojavlja problem predelave in deponiranja odpadkov – kaširanega blaga in umet-

nega usnja. Velik del teh odpadnih materialov danes porabijo proizvajalci copat, čeprav so copati, proizvedeni iz njih, zelo slabe kakovosti. Ti ostanki od proizvodnje so za proizvajalce copat skoraj zastoj, saj se jih tovarna v Slovenj Gradcu na vsak način hoče znebiti, ker predstavljajo ekološki problem.

Janezovo podjetje copat iz tega materiala ne proizvaja, čeprav se je večina tovrstnih copat leta 2001 v Sloveniji naredilo prav iz teh odpadkov. Trgovska podjetja, ki iščejo najcenejše blago za prodajo, pa nabavljajo predvsem copate, proizvedene iz ostankov slovenjgraškega Preventa.

Oddajanje stanovanj vedno donosnejše

V letu 1997 je Janez začel graditi novo stanovanjsko hišo, obenem pa je temeljito prenovil delavnico, v kateri je izdeloval copate. Družina se mu je naenkrat povečala kar za 4 člane, s tem se je spremenilo tudi življenje na splošno. Sledil je nov zagon in delovna vnema.

V letu 1999 se je povpraševanje po najemu stanovanj izrazito povečalo, saj novogradenj skoraj ni bilo, prav tako pa tudi ni bilo velikega povpraševanja po nakupu novih stanovanj. Življenje je postalo bolj zahtevno, v smislu povečanja življenjskih stroškov. Naenkrat je postalo skoraj nujno imeti računalnik, internet, mobilni telefon, osebni avto, in gradnja hiše ali nakup stanovanja sta večini ljudem postala nedosegljiva. Na drugi strani pa je opaziti vedno več razdrtih družin, ki so do včeraj uporabljale eno stanovanje, danes pa sta potrebna zaradi ločitve dva. Takšne družine rešujejo stanovanjske probleme z najemi in tu se kaže nova poslovna možnost. Janez je bil na te razmere s svojimi stanovanji že pripravljen in po letu 1997 uspešno tržil več stanovanj v dveh zgradbah: v Begunjah in v domačem kraju staro stanovanjsko hišo.

Oddajanje poslovnih prostorov postane manj ekonomično

Mnoga podjetja, ki so do nedavnega poslovala z dobičkom, imajo danes čedalje večje težave, zato se tudi mnogo podjetij zapira oziroma gredo v stečaj. Posledica tega je, da je mnogo poslovnih prostorov izpraznjenih, ker pa je ponudba teh velika, je tudi njihovo oddajanje manj donosno. Poslovno zanimivi so samo tisti poslovni prostori, ki se nahajajo na zanimivih in lahko dostopnih lokacijah. Cene najemnin za poslovne prostore v zadnjem obdobju padajo, po drugi strani pa zaradi množičnih stečajev in

prenehanja delovanj podjetij oddajanje poslovnih prostorov ni več tako donosno in je povezano z mnogo tveganji. Največji problem predstavlja neplačevanje ali neredno plačevanje najemnin, s tem v zvezi pa tudi izterjava dolgov preko sodišča.

Sodišča, ki so prenatrana s pravicami, še posebej negativno vplivajo na plačilno disciplino, posredno pa na ekonomičnost poslovanja večine podjetij in fizičnih oseb. Marsikdaj se zgodi, in to se je zgodilo tudi našemu Janezu, da ni mogoče izterjati dolžnika, ker mu po dolgih sodnih postopkih na koncu ni kaj vzeti, stroški s tožbami pa so zelo visoki. Nepošteni partnerji znajo to dodobra izkoristiti, tu smo že pri glavnem krivcu za tako stanje, in to je država.

Janez je skozi večletno poslovanje z ljudmi kar dobro izostril občutek za to, s kom in na kakšen način naj sklepa poslovne dogovore, saj se na državo ne more dosti zanašati pri izterjavi ali zlorabi dogovorjenih obveznosti. Marsikaj v zvezi z dobrimi poslovnimi običaji, kar je v svetu že davno ustaljena praksa, je pri nas samo dogovorjeno ali zapisano na papirju, v resnici pa se dogaja ravno obratno, predvsem v škodo tistega, ki se dogovorjenega drži. Na tem področju Janez pričakuje mnogo sprememb šele z vstopom v Evropsko skupnost, saj nam je življenje skupaj z balkanskimi narodi v preteklih desetletjih prineslo mnogo slabih navad, ki so v popolnem nasprotju z zdravo, poslovno in pošteno logiko. Predvsem porušen odnos do lastnine, ki je v razvitem svetu glavni element za dobro poslovanje, je otežkočal zdrav poslovni odnos med partnerji.

Postopno opuščanje proizvodnje lahke obutve

Po 20 letih proizvodnje copat Janez to dejavnost postopoma opušča in močno zmanjšuje količino izdelanih copat. Posledično se zmanjšuje tudi število zaposlenih. Tudi nabava materiala je osredotočena samo na tisto najnujnejše, ker poskuša podjetnik porabiti ves material in popolnoma opustiti proizvodnjo na najbolj ekonomičen način. Janez se zaveda, da lahko neporabljen material predstavlja veliko stroškov, zato načrtuje popolno opustitev proizvodnje v roku dveh let, to je do konca leta 2002.

V zadnjem obdobju se je količina zalog končnih izdelkov nekoliko povečala, saj Janez v zadnjem času s prodajo, ki se je tudi precej zmanjšala, ne more slediti trenutni proizvodnji. Podjetnik je prepričan, da bi bilo nesmotrno za vsako ceno ohranjati proizvodnjo v velikem obsegu in se za vsako ceno prilagajati tržnim razmeram s takim proizvodom, ki ne ustvarja dovolj dobička. Ker je bilo poslovanje podjetja vseskozi zelo ra-

cionalno, je tudi zapiranje skrajno racionalno, in sicer na tak način, da ne prinaša velikih stroškov.

Raziskava trga in razmišljanja o proizvodnji drugih izdelkov, z večjo vsebnostjo znanja in dela, ob upoštevanju novih razmer, ki bodo nastale z vstopom v EU in ukinjanjem zahodnih meja

Podjetnik Janez ima danes (leto 2002) 48 let in se svojih let dobro zaveda. Skozi vsa leta obrti in podjetništva si je nabral mnogo izkušenj in znanja. Danes bi se marsikatero nalogo lotil na drugačen način kot pred 20 leti. Bolj upošteva predvsem strokovnost in se bolj preudarno loteva novih življenjskih izzivov. Zaveda se, da je v življenju mnogo ustvaril in si mora pustiti čas za to, da delček tega tudi zaužije. Njegov delovni dan ne traja več 15 ur kot nekoč in tudi izraba delovnega časa ni več tako do skrajnosti racionalna. Marsikaj, za kar je bil nekoč sam, mu danes postorijo žena in otroci, saj so od njega prevzeli mnogo dobrega in koristnega.

Janezove misli o prihodnosti so usmerjene v računalniško podprto proizvodnjo, kjer bi se proizvajali izdelki z veliko vsebnostjo znanja in svežih idej. To naj bi bili izdelki s področja lahke obutve, ki bi bili narejeni iz najboljših, zdravju prijaznih materialov. Ti proizvodi bi našli kupce med takšnimi ljudmi, ki so pripravljene plačati visoko kvaliteto in prijetno počutje ob uporabi le-teh. Zelo pomemben se mu zdi prihodnji prosti pretok kapitala in blaga preko državnih meja Evrope, saj je naš trg zelo majhen in skromen. Z odprtjem meja se bo predvsem malo podjetništvo pri nas zelo razmahnilo, kajti s prostim pretokom preko mej evropskih držav bo dana možnost neomejenega in racionalnega trženja mnogih proizvodov in storitev. V Evropi obstaja mnogo tržnih niš, ki dajejo možnosti za kvaliteten prodor, predvsem srednje velikim in malim podjetjem.

Epilog

Janez z velikim ponosom gleda na svojo preteklost. Prepričan je, da je do sedaj življenjsko delo dobro opravil. S svojimi izkušnjami in znanjem bo predvsem pomagal tistemu v družini, ki bo njegovo delo nadaljeval. Danes so razmere neprimerljivo boljše kot takrat, ko sta Janez in Jasmina začela s proizvodnjo preprostih copat in s tem uspela. Toda vedno je za uspeh potrebno trdo delo in vztrajno stopanje proti cilju, ki si ga zastaviš. Veliko mladih, ambicioznih in uspeha željnih ljudi si danes predstavlja, da

je pot do uspeha kratka, enostavna in naključna. Toda Janezova zgodba nam nazorno prikazuje, koliko truda, vztrajnosti in prilagajanja je potrebno za uspeh in zadovoljstvo. Janez pa je danes zadovoljen in srečen mož in oče.

5 - POSLOVNI PRIMER

VLADIMIR POLIČ

Vir: Primer sta napisala Tina Bratkovič Kregar in Boštjan Antončič. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

650 v Sloveniji, 5000 v Indiji (dodatnih 5000 načrtovanih za leto 2007), 6000 v Veliki Britaniji, 8000 v Avstraliji itd. Se sprašujete kaj predstavljajo ta števila? Ta števila predstavljajo število naprav za merjenje gledanosti televizije v štirih od skupno dvaintridesetih držav po svetu, ki so oskrbovane s telemetričnimi napravami, ki jih je izumil primorski podjetnik Vladimir Polič. Trenutno s svojimi telemetričnimi napravami pokriva približno 80 odstotkov globalnega trga. Glede na to da v nekaterih predelih sveta, med drugim tudi ponekod v Združenih državah Amerike, še vedno uporabljajo kot metodo za merjenje gledanosti televizije zapisovanje v dnevnik, ostaja za Vladimira Poliča in njegove vrhunske telemetrične naprave še veliko potencialnih trgov. Poslov mu nikakor ne bo zmanjkalo. Idej pa tudi ne. Tudi če mu bo konkurenca s Kitajske kdaj prekrižala načrte, bo Vladimir zagotovo našel nov izziv, kot je to storil že mnogokrat v svoji poslovni poti. Preberite naslednjo zgodbo in se o tem prepričajte sami.

Začetki

Vladimir Polič je svojo podjetniško žilico začel razvijati že kot otrok. Vladimir v šali pove, da ga je že v vrtcu zanimalo vse, kar je bilo povezano s tehnologijo, z ustvarjanjem in izumljanjem. Zelo rad se spominja časov, ko je hodil v Ljubljano obiskovat svojega bratranca, ki je živel v pravi meščanski hiši z ogromnim podstrešjem. Za večino je bila na podstrešju le ropotija, za Vladimirja pa je podstrešje pomenilo svet, ki ga je bilo treba čim prej in čim bolj temeljito preiskati. Vsako stvar je privlekel s podstrešja in pogledal, iz česa je sestavljena in kako deluje. V začetku petdesetih let so bili televizorji prava redkost, prav tako radijske postaje, in sicer v Kopru je bil le Radio Koper. Želja, da bi poslušali radio, je bila tako velika, da je Vladimir s še nekaj prijatelji pri sedmih letih naredil anteno, dovolj veliko, da so lahko doma poslušali radio. Čez čas mu poslušanje radia s pomočjo slušalk ni več zadoščalo. Želel si je izboljšave. Tako je v četrtem razredu osnovne šole naredil svoj prvi radijski sprejemnik na zvočnike. Za takratne čase to vsekakor ni bilo ne enostavno ne poceni. Radovednost ga je gnala naprej, da je le tri leta kasneje, v sedmem razredu osnovne šole, naredil še radijski oddajnik in se pridružil Radioamaterjem. Vse, kar je potreboval, je izdelal sam. Svoj radijski oddajnik in sprejemnik je Vladimir celo prodal in marsikdo ni mogel verjeti, da ga je izdelal 12-letni otrok. Z izkupičkom, ki ga je prejel s prodajo, je kupil potreben material, da je lahko naprej ustvarjal. Po končani osnovni šoli se je vpisal na Gimnazijo Koper. Kako da ni šel na srednjo šolo za elektrotehniko? Iz preprostega razloga, ker takrat na Primorskem še ni bilo tovrstne šole. Kljub vsemu je nadaljeval s svojim konjičkom, in sicer je prešel na razvijanje televizijskih sprejemnikov, oddajnikov ter televizijske kamere. Ob vsem tem mu je za šolo zmanjkovalo časa, zlasti za snov, kot je na primer zgodovina, ki ga nikakor ni zanimala. A nezanimanje za učno snov ga je pripeljalo do genialnega podviga. Začel je razmišljati, kako bi tehniko izkoristil sebi v prid. Vladimir je tako z namenom, da bi brez učenja uspešno opravil pisni preizkus znanja, radijsko postajo po principu oddajnik – sprejemnik uspešno namestil v razred. Oddajnik so imeli njegovi prijatelji, ki so mu na ta način lahko prišepetavali pravilne odgovore. Vladimir je v nadaljevanju »svojo napravo« izpopolnil, tako da je bila uporabna tudi za ustna preverjanja znanja, saj je žice spretno speljal med deske na tleh razreda. Težava se je pojavila, ko je moral pisati na tablo, saj je bil zaradi potrebnega neprestanega fizičnega stika z oddajnikom precej omejen v gibanju. Tako je prišlo do naslednje faze razvoja, in sicer brezžičnega sistema. To so bili njegovi prvi koraki na poti k velikemu izumitelju, ki so že iz vsega začetka izhajali iz potreb vsakdanjega življenja.

Prva priložnost

Po končani srednji šoli se je Vladimir vpisal na Fakulteto za elektrotehniko v Ljubljani, vendar mu na fakulteto ni uspelo priti. Zakaj? Tisto poletje pred pričetkom predavanj je Vladimir pričel delati v tržaškem podjetju Iret s tristo zaposlenimi, ki je proizvajalo sprejemne in oddajne naprave za jugoslovansko vojsko in policijo. Za podjetje je slišal na sejmu za tehniko v Ljubljani in se takoj navdušil nad njihovo dejavnostjo. Do tedaj je Vladimir te stvari delal le za svoj hobi, v tem podjetju pa bi to lahko delal tudi poklicno. Vodstvo podjetja je v mladem Vladimirju videlo velik potencial, ki ga je bilo treba izkoristiti, zato so ga po koncu počitnic želeli zadržati. Odločitev med fakulteto in zaposlitvijo v Iretu za Vladimirja ni bila težka, saj je bila to zanj glede na njegovo starost, enkratna priložnost. Še danes trdi, da mu nikakor ni žal za tako odločitev, saj mu je delo v Iretu prineslo mnogo znanja in izkušenj. Iz knjig se zagotovo ne bi mogel več naučiti. Ob tem je treba poudariti, da so se razmere v Italiji zelo razlikovale od razmer v takratni Jugoslaviji. Pri zaposlovanju so bile najpomembnejše izkušnje in praktično znanje in ne formalna izobrazba. Tako si je Vladimir lahko privoščil, da je bil že pri dvajsetih letih zaposlen v razvojnem oddelku zelo uspešnega italijanskega podjetja. Vladimir se je pri delu zelo izkazal, zato so mu po enem letu dela v podjetju ponudili delovno mesto predstavnika podjetja v Egiptu, kamor so prodali radijske postaje za vojsko in kjer so nato organizirali proizvodnjo. V Egiptu si je Vladimir nabral dodatne izkušnje ter izpopolnil znanje angleškega jezika. Po prihodu domov je bil s svojimi izkušnjami eden od vodilnih na področju razvoja v Iretu. Prav tako si je lahko s triletnim delom v Egiptu, kjer je bila plača petkrat višja od prvotne, zagotovil finančno varnost. V nadaljevanju je do leta 1975 s podjetjem Iret sodeloval pogodbeno, saj mu je delo na domu veliko bolj ustrezalo kot pa vsakodnevna vožnja v Trst. Za Iret je razvijal unikatne sisteme oziroma sisteme, ki so bili popolnoma prilagojeni potrebam naročnikov. Za naročnike iz Libije je moral na primer razviti napravo, ki bi delovala kot pripomoček za servisiranje, za katero pa ni še nihče daleč naokoli slišal. Cena, ki so jo ponudili za proizvod, je bila vsekakor vredna truda. Z razvijanjem je tako moral začeti popolnoma od začetka in kljub temu da se je vsem zdelo nemogoče, mu je uspelo razviti tako napravo, ki je popolnoma zadovoljila pričakovanja Libijcev.

Nekaj let kasneje je podjetje Iskra kupilo večinski delež italijanskega podjetja Iret in prekinilo pogodbeno sodelovanje z Vladimirjem, saj je Iskra popolnoma spremenila način poslovanja. Vladimir je pričel pogodbeno sodelovati s podjetjem Varnost Ljubl-

jana, ki je pokrivalo ves jugoslovanski trg. Za podjetje je razvijal alarmne, protivlomne in protipožarne naprave. Poleg tega je izdeloval elektronske naprave za nadzor varnostnikov, s čimer je bilo mogoče nadzorovati, ali varnostniki opravljajo svoje delo.

Ker mu ustvarjalnosti in idej ni nikoli zmanjkalo, je Vladimir v tem obdobju počel še marsikaj. Nekega dne ga je prijatelj iz Postojne prosil, ali lahko pride v Postojnsko jamo in ugotovi, kako bi se dalo rešiti težavo z zaletavanjem turističnih vlakcev. Vladimir je vlakce na podlagi senzorja vključil v signalni in semaforizirani sistem, ki je uspešno opozarjal na stoječe vlakce in tako preprečeval trke. Po tem sistemu delujejo še danes. V Postojnski jami je uvedel še eno inovacijo, in sicer sistem z večjezičnim predvajanjem besedil.

Sodelovanje s podjetjem Varnost Ljubljana je trajalo deset let, nato je Vladimir začel iskati nove izzive, saj mu je delo v Varnosti postalo monotono in brez večjih izzivov.

Nova priložnost

Naslednje področje, na katerem je Vladimir v zgodnjih osemdesetih letih videl poslovno priložnost, so bili osebni računalniki. »V takratni Jugoslaviji je bil uvoz osebnih računalnikov prepovedan, po drugi strani pa je bil trg lačen,« pravi Vladimir Polič. V tem je videl tržno priložnost. Iskal je način, kako bi mu kljub prepovedi uvoza uspelo priti do osebnih računalnikov. Z nekaj vztrajnosti je postal prvi lastnik osebnega računalnika v takratni Jugoslaviji, ki ga je uvozil po delih in ga doma sam sestavil. Vedel je, da je možno računalnik uvoziti le s posebnim dovoljenem in še za to je obstajal vrstni red, zaradi česar je bila čakalna doba lahko tudi daljša od enega leta. Torej, če bi mu to uspelo, bi ga čakal zelo donosen posel, saj bi bil prvi na trgu. Edina pot, po kateri bi bilo mogoče uvažati računalnike, je bila vzpostavitev kooperacije.

Podjetje, s katerim si je zamislil sodelovati, je bilo podjetje Olivetti iz Torina, saj je bilo edini resni konkurent IBM-u. Olivetti je bilo dobro stoječe podjetje, ki je računalnike izvažalo tudi na ameriški trg. Na vprašanje, kako se je dogovoril z italijanskim podjetjem, odvrne: »Najbolje je povedati čimbolj preprosto.« Razložil jim je bistvo prepovedi in ozadje kooperacije. Kooperacija je bila kot ena od oblik medorganizacijskega sodelovanja izvzeta iz prepovedi uvoza. V primeru kooperacije je namreč veljalo, da lahko podjetje uvozi blago v takšnem znesku, kot ga tudi izvozi. Z italijanskim podjetjem Olivetti, ki je med drugim imelo po jugoslovanskih bankah svoje sisteme,

sta prišla do skupne točke, in sicer je Vladimir zanj proizvajal spominske kartice, oni pa so njemu izvažali dele za osebne računalnike. Količinsko to nikakor ni zadostovalo velikemu povpraševanju, ki je prihajalo iz vse Jugoslavije. Tako je postal Vladimir eden od ustanoviteljev Zadruga Galeb, v katero je bilo včlanjenih okoli 1500 obrtnikov. Na podlagi članstva v zadrugi in maloobmejnega sporazuma, ki je dovoljeval uvoz blaga iz cone A v cono B, je lahko Vladimir prodajal večje količine osebnih računalnikov. Prodajal je od 100 do 200 računalnikov na mesec, povpraševanja pa je bilo za 1000 do 2000 računalnikov na mesec. Polovico prometa zadruga je ustvaril Vladimir sam. Za tiste čase so bili to nepredstavljivo veliki posli. Podjetje Olivetti je imelo svojega ekskluzivnega zastopnika v Beogradu (Tehnika Beograd), Vladimir pa je postal njihov glavni dobavitelj. Še prihodnji dve leti je bil Vladimir edini dobavitelj osebnih računalnikov v Jugoslaviji. Sčasoma so njegovo idejo začeli posnemati in pojavili so se prvi konkurenti.

Odločnost

Vladimir pravi, da se človek neprestano srečuje z dilemami in ko pride do določene točke se je treba odločiti. Poudarja, da je njegova dobra lastnost, da se zna zelo hitro odločiti. Pravi, da se z neodločnostjo le zamudi priložnost. »Nikoli nisi stoo- stotno pravilen v svoji odločitvi,« pojasnjuje Vladimir. Pri tem pa je ključnega pomena, da odločitve ne obžaluješ in da ne popustiš. »Ideji moraš sledit do konca. Nikoli se ne sme popustiti ob prvi oviri,« razlaga Vladimir o vztrajnosti. Po drugi strani pa dodaja: »Z glavo skozi zid pa spet ne moreš. Če vidiš, da je ideja napačna, potem nima smisla nadaljevati. Moraš vedeti, kje je meja.« Danes se s sinovoma Petrom in Denisom, pri čemer vsak obvladuje svoje področje, skupaj odločajo. Sinova sta ga že od nek- daj opazovala kako dela, in se od njega ogromno naučila. Ena lastnost je zagotovo spo- sobnost hitrega odločanja, kar jim v številnih odločilnih situacijah v vsakodnevnem po- slovanju zelo koristi. Vsi trije skupaj so zelo dober tim, v katerem se medsebojno do- polnjujejo, saj ima vsak od njih specifično znanje.

Kanal A

Vladimir ni počival na lovorikah uspeha. Začel je iskati nove izzive. Ne dolgo za tem je svojo poslovno priložnost našel, in sicer je leta 1991 postal eden od ustanovitel-jev Kanala A, prve komercialne televizijske postaje v takratni Jugoslaviji. Kanal A je bila prva delniška družba v Jugoslaviji, ustanovljena po »Markovičevem zakonu.«

Potrebna je bila zelo velika vztrajnost, predvsem zaradi obsežne birokracije, ki jo je zahtevala ustanovitev delniške družbe. Pravi, da je bila zanj to zelo velika izkušnja in avantura, saj se je podal v nekaj povsem novega. V Sloveniji je bila do tedaj le državna televizija RTV Slovenija, zato je bila komercialna televizija velika novost. Požela je pozitivne reakcije med gledalci, saj je poleg informativnih predvajala tudi razvedrilne oddaje, katerih do takrat niso bili vajeni. Začetki Kanala A so bili precej težki, saj se je RTV Slovenija zavzeto borila proti novi in edini konkurenci. Vladimir pojasnjuje: »Bilo je zelo naporno. Bilo je ogromno zunanjih faktorjev, ki jih nismo mogli predvideti. Če bi vedel, se morda ne bi podal v to.« Sčasoma so se odnosi zgladili in poslovanje Kanala A je steklo.

Leta 1995 je na slovenski trg prišel še en konkurent – POP TV, v ozadju katerega so bili ameriški lastniki. Kanal A je POP TV-ju predstavljal trn v peti, saj so lahko zaradi manjšega števila zaposlenih in posledično nižjih stroškov dela, ponujali nižje cene oglaševalcem v primerjavi s POP TV-jem. Nenehno prerekanje in tožbe na sodiščih med televizijskima postajama niso peljali nikamor, zato so se odločili, da je treba prekiniti s tem. Sprva je Kanal A nameraval kupiti POP TV, vendar se je Vladimir po pogajanjih in zelo dobri ponudbi lastnikov POP TV-ja za nakup Kanala A premislil in Kanal A vendarle prodal. »Če dobiš zelo dobro ponudbo, ki presega tvoja pričakovanja, zakaj ne bi prodal?« pravi Vladimir. Kanal A je prodal natanko deset let po njegovi ustanovitvi leta 1991. S prodajo je zaslužil sorazmerno veliko denarja, saj je bila v tistih časih prodaja deleža podjetja, ki si ga imel več kot tri leta, še neobdavčena. Sočasno s Kanalom A pa se mu je porajala že nova ideja.

Preobrat

Večina ljudi je mislila, da se je s prodajo Kanala A Vladimir umaknil iz javnosti in da je to njegov poslovni konec. A resnica je bila daleč od tega. Kljub temu da je bila ustanovitev Kanala A po mnenju primorskega podjetnika morda res napačna odločitev in bi denar lahko drugače investiral, mu je ta izkušnja odprla nova vrata, vrata do izjemne poslovne priložnosti, ki ga je pripeljala do obvladovanja 80 odstotkov svetovnega trga.

Naprave za merjenje gledanosti televizije

V času, ko je bil Vladimir še lastnik Kanala A, je z vnemo iskal oglaševalce. Vendar se je vsakič, ko se je s kom resno pogovarjal o poslu, znašel pred istim vprašanjem: »Kakšna pa je gledanost Kanala A?« Na vprašanje ni znal odgovoriti, saj do tedaj v Sloveniji še nihče ni opravljal telemetrije. Slednje je v njemu vzbudilo zanimanje, zato si je naprave želel podrobneje ogledati in sicer pri nemškem tržno-raziskovalnem podjetju GFK. Vtisi Vladimirja ob pogledu nanje so bili: »Zdele so se mi velike, okorne, precej primitivne, predvsem zato, ker je bilo treba TV-sprejemnik odpreti in jih vgraditi vanj. Porodila se mi je zamisel, da sami lahko naredimo boljše.« (Kalacun po Poliču, 2005).

Izkušnje in ljubezen do elektronike so mu omogočile, da je doma pričel z razvijanjem tehnološko bolj dovršenih telemetričnih naprav in jih ob tem preizkušal na domačem televizorju. Pri tem mu je pomagal Bojan Ivančič. Razvila sta merilnik, ki je bil nekajkrat manjši od do takrat poznanih, poleg tega pa zaradi zunanje priključitve na televizijski sprejemnik ni bilo treba odpirati ne televizorja ne videorekorderja. Nadaljnji korak k uresničitvi poslovne priložnosti je bil narejen leta 1998, ko se je na Dunaju udeležil konference svetovnega združenja trženjskih raziskovalcev Esomar, na kateri so bili predstavljeni najnovejši dosežki telemetrije. Tukaj je prvič pokazal svoj prototip javnosti. Ta ni ostala indiferentna, saj sta se kar dva od treh največjih svetovnih ponudnikov telemetričnih naprav in storitev merjenja, AGB Group in Nielsen Media Research, zanimala za slovenske telemetrične naprave (Kalacun, 2002).

Vladimir je še danes mnenja, da je vedno pametno imeti partnerja, ki je uspešen in globalno že uveljavljen. »Pogajanja s podjetjem AGB Group niso bila tipična pogajanja,« razlaga Polič, »kar med kosilom smo se dogovorili, da skupaj ustanovimo podjetje, kjer bo vsak polovični lastnik.« Začelo se je uspešno medsebojno sodelovanje.

AGB Lab d.o.o.

Leta 1999 sta tako Vladimir Polič in AGB Group, ki je v lasti angleške korporacije WPP z večinskim lastnikom iz Italije, kot polovična solastnika ustanovila podjetje AGB Lab d.o.o., s sedežem v Portorožu. AGB Lab je deloval za AGB Group kot razvojno tehnološki center. Še pred začetkom sodelovanja z Vladimirjem se je potegoval za avstralski trg merjenja gledanosti televizije, vendar mu to do tedaj še ni uspelo, saj je trg oskr-

bovalo podjetje Nielsen Media Research, del nizozemsko-ameriške skupine VNU. Šele ko se je na razpisu za avstralski trg predstavil s slovenskim izdelkom, jih je dokončno prepričal.

Kljub začetnemu prigovarjanju AGB Group, da bi bila proizvodnja telemetričnih naprav locirana v Italiji, je prevladala Vladimirjeva zahteva, da se proizvodnja odvija v Sloveniji. Sprva so proizvodnjo delov za telemetrične naprave prepustili slovenskemu Iskratel, vendar so v enem letu naročila tako skokovito narasla, da je bilo treba najti novo rešitev. Spraševali so se, ali najti novega dobavitelja ali ustanoviti svoje proizvodno podjetje.

Glede na vse večje povpraševanje svetovnih trgov po Vladimirjevih telemetričnih napravah se je edina smiselna rešitev zdela ustanovitev lastnega proizvodnega podjetja. Tako je Vladimir leta 2000, le eno leto po ustanovitvi AGB Lab, s sinovoma Petrom in Denisom ustanovil podjetje Pick&Place d.o.o., katerega glavna dejavnost je bila razvoj in proizvodnja naprav za merjenje gledanosti televizije. Vsa proizvodnja je bila locirana v Portorožu. Sočasno je podjetje AGB Group prenehalo z razvojno dejavnostjo in s tem celoten razvoj tehnologij za telemetrične naprave prepustilo AGB Labu. Podjetje Pick&Place je imelo ogromne zmogljivosti, zato je določene stvari proizvajalo tudi za nekatera druga slovenska podjetja, med drugim tudi za Iskratel, ki je na začetku obstoja podjetja AGB Lab zanj proizvajal sestavne dele za telemetrične naprave. Dejavnost podjetja Pick&Place se je sčasoma razširila tudi na nepremičnine, zato se je zdelo smiselno ustanoviti še eno proizvodno podjetje – SMT d.o.o. Tako se je prvotno proizvodno podjetje Pick & Place, katerega direktor je sin Peter, začelo ukvarjati z dejavnostjo upravljanja nepremičnin, opreme in novih naložb. Podjetje SMT, ustanovljeno januarja 2004, ki ga vodi sin Denis, pa se je v celoti ukvarjalo s proizvodnjo. AGB Lab je še naprej ostalo razvojno podjetje. Konec leta 2005 je bilo v podjetju AGB Lab zaposlenih 18 oseb (glej prilogo 1). Skupno je bilo v vseh treh podjetjih zaposlenih 41 oseb.

Vladimir se strinja, da imajo dobri medsebojni odnosi med zaposlenimi zelo velike zasluge za uspešnost podjetja. Sam pravi, da med zaposlenimi v svojem podjetju vlada dobro razpoloženje: »Vsi so doma od Kopra do Pirana. Nekateri smo spremljali že med študijem ali pa jih iz Ljubljane, kjer so delali, potegnili nazaj na Obalo. Hitro ocenim, če ima nekdo v sebi tisto, kar potrebujemo, in ga kar povabim v podjetje.« (Kalcun po Poliču, 2005).

Osvajalski pohod

Zaradi številnih prednosti Vladimirjevih telemetričnih naprav v primerjavi s konkurenčnimi (tehnološka dovršenost, majhnost, praktičnost pri priključitvi na televizor) je AGB Group zmagal na avstralskem natečaju, pa tudi v Veliki Britaniji, kjer je do tedaj vedno zmagovalo domače podjetje Taylor Nelson Sofres.

Poleg Avstralije in Velike Britanije so gledanost televizijskih programov merili s slovenskimi telemetričnimi napravami v Mehiki, Grčiji, Italiji, Madžarski, Turčiji, Romuniji, Moldaviji, Poljski, Cipru, Libanonu, Hrvaški, Srbiji in Črni gori, Filipinih, Dominikanski republiki, Venezueli in ne nazadnje tudi v Sloveniji. Z združitvijo dveh največjih svetovnih tekmecev s področja telemetrije in sicer AGB Group in Nielsen Media Research, avgusta 2004, so se AGB Labu dodatno odprli še trgi Azije, ZDA in Kanade.

Leta 2001 sta podjetji AGB Group in AGB Lab skupaj ustvarili približno 10,5 milijona evrov prihodkov. Tega leta so v razvoj proizvodnje vložili približno 3,4 milijona evrov. Podatki kažejo, da je AGB Lab postal največji svetovni proizvajalec telemetričnih naprav, ki danes obvladuje približno 80 odstotkov svetovnega trga in vso proizvodnjo izvozi. Leta 2003 so svoje kapacitete potrojili. Tega leta so poslovni prihodki podjetja AGB Lab znašali približno 2,5 milijona evrov (glej prilogo 3).

Proizvodni prostori v Portorožu so zaradi rastočega posla postajali pretesni. Leta 2002 so se odločili za gradnjo novih poslovno-proizvodnih prostorov v industrijski coni Lucija, čemur so namenili okoli 2,1 milijonov evrov. Pred tem so Poličevi kupili ves kompleks nekdanje Droge Portorož v Seči (tovarna Začimba), za kar pravi Vladimir, da je bila to: »ena izmed naših zelo pametnih naložb.« Lokacija je tik ob Sečoveljskih solinah, kar ji daje velik strateški pomen. Leta 2002 so se za čas gradnje novih prostorov v Luciji preselili v te prostore v Seči.

TMV 4 in TMV 5

Ko je leta 1999 Vladimir Polič skupaj z Bojanom Ivančičem razvil četrto generacijo aparatov za merjenje gledanosti televizije (TMV 4), so ti predstavljali pravo revolucionarno novost na trgu telemetrije. Zaradi tehnoloških rešitev, ki so bile uporabljene pri samem razvoju aparata, so se svetovni proizvajalci telemetričnih naprav potegovali zanj. Ena od glavnih prednosti aparata je bila nedvomno preprosta uporaba, saj za

priključitev aparata ni bilo treba razstaviti televizije. Priključitev je bila mogoča od zunaj.

Vladimir se je zavedal, da bo treba z nadaljnjim uvajanjem novih tehnologij na področje televizije (npr. digitalna satelitska televizija) razviti novo generacijo aparatov, ki bo ustrezala novim tehnologijam. Podjetje AGB Lab je tako začelo z razvijanjem pete generacije aparatov za merjenje gledanosti televizije (TMV 5). Razvoja se je lotilo 15 razvojnih inženirjev podjetja AGB Lab in trajalo je približno dve leti, da so lahko leta 2004 na trgu predstavili novo generacijo. Ker so pričakovali, da bo razvoj TMV 5 končan v krajšem času, so se pri napovedovanju časovnega vstopa izdelka na trg ušteli za eno leto. Kupci izdelka niso prejeli v predvidenem času, zato so bili prihodki v letu 2004 manjši za približno 2,1 milijona evrov. Za leto 2005, ko bi prodaja popolnoma stekla, so napovedali najmanj 4,2 milijona evrov prihodkov. Konec leta 2005 se je izkazalo, da so realizirali kar 6,2 milijona evrov prihodkov (glej prilogo 3).

V razvoj TMV 5 je AGB Lab vložil približno 670.000 evrov. Uspelo jim je razviti novo generacijo aparatov za merjenje gledanosti televizije, ki pokrivajo vse do takrat znane tehnologije za gledanje televizije. Vladimirjev opis pete generacije merilnikov se glasi: »Naprava je tudi bolj inteligentna in prijazna do uporabnika, saj ga denimo, če med brisanjem prahu izklopi kabel, sintetiziran glas na to opozori in pove, kako naj ga znova namesti. Poleg tega naprave nenehno prilagajamo glede na posebnosti trgov, kamor izvažamo.« (Kalacun po Poliču, 2005)

Za vrhunske tehnološke rešitve pri razvoju tega izdelka je AGB Lab leta 2004 prejelo nagrado, ki mu jo je v Beogradu dodelila strokovna žirija 48. mednarodnega sejma tehnike in tehničnih dosežkov. Poleg tega je bil Vladimir na natečaju Najpodjetniška ideja 2004/05, ki ga že več let zapored skupaj organizirata časnik Finance in podjetniški inkubator Univerze v Mariboru Tovarna podjetij, nagrajen za izjemne sposobnosti podjetnika. Leta 2005 je bil Vladimir Polič tudi razglašen za najpodjetnika Primorske.

Združitev AGB Group in Nielsen Media Research

Avgusta 2004 sta dva največja tekmeca s področja telemetričnih naprav, AGB Group in Nielsen Media Research, sklenila dogovor o združitvi. S tem je nastalo novo podjetje AGB Nielsen Media Research.

Nielsen Media Research je namreč po vstopu AGB Laba na trg telemetrije začel izgubljati na javnih razpisih. Vodstvo družbe Nielsen Media Research se je začelo spraševati, ali ne bi bilo bolje, da kupi tehnologijo od AGB Laba oziroma da se z njimi celo združi. Zaradi večjih koristi, ki bi jih bili deležni z združitvijo obeh družb, so se odločili za slednje. Vladimir opisuje povod združitve z naslednjo izjavo: »Glavni razlog, da se je Nielsen Media Research, do zdaj največji konkurent AGB Group, odločil za združitev, je ravno slovenska tehnologija, saj naši aparati pokrivajo celoten spekter do zdaj znanih tehnologij za gledanje televizije in zaradi tehnološke dovršenosti, enostavne namestitve ter uporabe povsem prekašajo konkurenco.« (Kalacun, 2004)

AGB Labu, kot glavnemu nosilcu razvoja in izdelave telemetričnih aparatov za AGB Group so se z združitvijo dveh ponudnikov telemetričnih aparatov odprla vrata do novih trgov, saj je novonastalo podjetje AGB Nielsen Media Research skupno pokrivalo kar 32 držav. Novi trgi za AGB Lab so bili tako Kitajska, Indonezija, Malezija, Singapur, Južna Koreja, Tajska, Tajvan, Nova Zelandija, Finska, Irska, Švedska in Južnoafriška republika.

Zasluge uspeha

Pravijo, da se uspeh podjetnika ne meri glede na število padcev, temveč glede na to, kako se pobere po padcu. Vladimir je za to odličen primer, saj se je po prodaji Kanala A, ko je končal eno od pomembnih obdobj na svoji poslovni poti, ponovno pojavil na trgu z vrhunsko izdelanim proizvodom. Predhodna izkušnja mu je služila kot odskočna deska za novo poslovno priložnost, ki ga je ponesla na sam vrh uspeha. Vladimir Polič trdi, da je njegov ključ do uspeha »imeti voljo in ne obupati ob najmanjši oviri«. Pri tem zagovarja, da je najpametnejša tista naložba, na katero lahko sam stoodstotno vpliva in za katero je v celoti sam odgovoren. Pri vodenju svojega premoženja se drži pravila treh tretjin, in sicer da je premoženje enakomerno porazdeljeno med nepremičninami, delnicami in gotovino. Kljub temu, da ima veliko kapitala vloženega v telemetrijo, se zaveda, da je treba naložbe razpršiti in da nobena stvar ni večna. Zato ne izključuje možnosti, da bodo nekega dne prišli Kitajci in s svojo tehnologijo prevzeli posle s telemetrijo. Upoštevajoč to možnost, se podaja novim izzivom naproti. Vladimir meni, da je v nepremičnine vedno pametno vlagati denar, saj je dobra nepremičnina na dobri lokaciji za korektno ceno vedno dobra investicija (Cerar, 2006).

Nakup privlačnih nepremičnin

Ena od Vladimirjevih potez je bil nakup celotnega kompleksa nekdanje Droge Portorož v Seči. Parcela se razprostira ob Sečoveljskih solinah, zato ima velik strateški pomen. V prihodnjih letih načrtujejo Poličevi parcelo nameniti turistični dejavnosti. Vladimir si je že zamislil nekakšen »resort center«, ki bi obiskovalce pritegnil s svojim pogledom na soline. Zgradili bi center dobrega počutja, kjer bi se poleg zdravilnega solinskega blata uporabljale še mnoge druge sprostitvene tehnike. Vse kaže, da namerala v prihodnje vlagati v turizem.

Investicija - nakup ladje

Nadaljnja poslovna poteza Vladimirja Poliča je bila nakup ladje, ki s svojimi 36 metri velja za največjo ladjo v slovenskem pomorskem registru. Njena vrednost je ocenjena nad 5 milijonov evrov. Ladja je bila kupljena s poslovnim namenom, saj jo je mogoče za 50.000 evrov na teden najeti. Z nakupom tovrstne ladje (opomba: za nakup ladje je podjetju posodil svoj osebni denar) je Vladimir želel priti v tržno nišo, saj so na Jadranu trenutno edini ponudniki tovrstnega najema. Agencija, prek katere dajejo svoje storitve v najem, jim je zagotovila, da je glede na analize trga na Jadranskem morju veliko povpraševanje, kar pa se v resnici sprva ni potrdilo. Sčasoma se je stanje izboljšalo, tako da se zdaj povpraševanje po najemu ladje iz sezone v sezono veča. Med gosti so predvsem Angleži, Rusi in Španci.

Novim izzivom naproti

Vladimirju vedno predstavlja izziv delati in odkrivati nekaj novega. Na začetku svoje kariere je izdeloval elektronske naprave, nato je v osemdesetih uvidel poslovno priložnost v osebnih računalnikih. Nekaj let kasneje je priložnost zaznal v komercialni televiziji in z do tedaj prisluženim denarjem ustanovil prvo slovensko komercialno televizijsko postajo Kanal A. Po desetih letih je Kanal A prodal in se lotil nečesa čisto novega – telemetričnih naprav. Slednje ga je pripeljalo na sam svetovni vrh, saj razvija in proizvaja telemetrične naprave za največjega svetovnega ponudnika telemetrije AGB Nielsen Media Research. Je Vladimir s tem dosegel tisto, kar si je želel, in bo v tem poslu ostal še naprej? Ali je to ponovno le ena od odskočnih desk za novo poslovno priložnost? Ima v mislih morda že kaj novega?

Načrti za prihodnost

Idej za prihodnost mu vsekakor ne bo zmanjkalo.

- Se bo Vladimir Polič, eden najuspešnejših slovenskih podjetnikov, podal v popolnoma novo dejavnost? Ali bo nadaljeval v merjenju gledanosti televizijskih programov in razvijal nove generacije telemetričnih naprav?
- Vidi svojo prihodnost in prihodnost svojih sinov morda v luksuznem turizmu? Jim bo uspelo spremeniti lokacijski načrt in zgraditi »resort center« tik ob Sečoveljskih solinah?
- Leta 2006 so ustanovili v Ljubljani podružnico AGB Laba, kjer so zaposlili dodatne inženirje. Zavedajo se, da veliko študentov, ki gredo študirat v Ljubljano na Fakulteto za elektrotehniko, ostane v Ljubljani, saj se tam zaposlijo. S tem ko so svojo podružnico locirali v Ljubljani, imajo večje možnosti, da pridejo v stik s sposobnimi inženirji, ki so zanje ključni kader. Ali je bila to dobra poteza?
- Ena od možnih usmeritev je, kot pravi Vladimir, tudi navtika in pomorstvo. Ne izključuje niti možnosti za vstop v letalstvo.

Ne glede na to, za katero pot se bo odločil in v katero smer ga bo vodil občutek, bo najpomembneje, kot pravi Vladimir Polič, »imeti voljo in ne obupati ob najmanjši oviri«.

Literatura in viri

1. Cerar, Gregor (2006). Takšnih davkov ni nikjer na svetu. [URL: http://www.mladina.si/medn/200617/clanek/nar--priloga-gregor_cerar/g], 6.4.2006.
2. iBON. [URL: <http://www1.ibon.com/>], 10.1.2007.
3. Kalacun, Stanislava (2006). 7. kandidat izbora najpodjetniška ideja 2004/05: Od Kanala A do vodilnega ponudnika naprav za telemetrijo. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=111091>], 31.1.2006.
4. Kalacun, Stanislava (2004). Vladimir Polič združil globalna tekmeča v telemetriji. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=95440>], 4.8.2004.

5. Kalacun, Stanislava (2003). Vladimir Polič: Za uspeh so krivi pritiski oglaševalcev. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=19036>], 26.2.2003.
6. Pogovor z g. Vladimirjem Poličem, 4.12.2006.
7. Zaključni računi podjetja AGB Lab d.o.o. za obdobje 2003-2005.

Priloge

Priloga 1: Finančni podatki

Tabela 1: Reprezentativni podatki 2005 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	18	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	6.284.768	Poslovni prihodki:	6.237.714
Kosmati dobiček:	407.667	Čisti dobiček:	398.442
Sredstva:	2.605.996	Osnovna sredstva:	623.356
Kapital:	1.414.677	Osnovni kapital:	83.481
Dodana vrednost:	953.273	Denarni tok:	-102.055

Vir: iBON.

Tabela 2: Reprezentativni podatki 2004 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	18	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	2.588.363	Poslovni prihodki:	2.487.881
Kosmati dobiček:	172.172	Čisti dobiček:	164.251
Sredstva:	2.994.769	Osnovna sredstva:	501.879
Kapital:	1.015.525	Osnovni kapital:	83.423
Dodana vrednost:	538.844	Denarni tok:	-129.288

Vir: iBON.

Tabela 3: Reprezentativni podatki 2003 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	17	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	2.572.805	Poslovni prihodki:	2.520.564
Kosmati dobiček:	129.532	Čisti dobiček:	115.472
Sredstva:	3.886.763	Osnovna sredstva:	464.438
Kapital:	862.253	Osnovni kapital:	84.499
Dodana vrednost:	552.532	Denarni tok:	-222.117

Vir: iBON.

Priloga 2: Bilanca stanja

Tabela 4: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)

	2005	2004	2003
A. SREDSTVA	2.605.996	2.994.769	3.886.763
I. STALNA SREDSTVA	623.356	501.879	464.438
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	463.975	381.742	357.028
2. Opredmetena dolgoročna sredstva	159.382	120.137	107.410
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0	0
II. GIBLJIVA SREDSTAV	1.982.639	2.492.890	3.422.324
a. Obratna sredstva (brez AČR)	1.205.123	2.154.048	3.374.718
1. Zaloge	293.052	740.626	155.127
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve	653.760	957.680	3.194.018
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	258.311	455.742	25.574
b. Kratkoročne finančne naložbe	434.873	333.232	42.393
c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)	342.643	5.610	5.214
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	2.605.996	2.994.769	3.886.763
I. DOLGOROČNI VIRI	2.499.290	2.391.361	2.636.073
a. Kapital	1.414.677	1.015.525	862.253
Osnovni kapital	83.481	83.423	84.499
b. Dolgoročne obveznosti	1.084.614	1.375.836	1.773.820
1. Dolgoročne rezervacije	1.084.614	1.375.836	1.773.820
2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.	0	0	0
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	106.705	603.409	1.250.689
1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.	106.705	603.409	1.250.689
2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja AGB Lab d.o.o. in www1.ibon.com.

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida

Tabela 5: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)

	2005	2004	2003
A. SKUPNI PRIHODKI	6.284.768	2.588.363	2.572.805
I. POSLOVNI PRIHODKI	6.237.714	2.487.881	2.520.564
Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	6.396.820	1.529.475	2.218.731
II. FINANČNI PRIHODKI	47.054	100.483	52.241
Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
III. IZREDNI PRIHODKI	0	0	0
B. SKUPNI ODHODKI	5.877.101	2.416.192	2.443.273
I. POSLOVNI ODHODKI	5.847.478	2.367.502	2.277.132
1. Stroški blaga in materiala	4.771.437	1.678.418	1.763.080
2. Stroški storitev	511.959	269.368	202.484
3. Stroški dela	434.322	336.143	261.227
Plače	312.920	255.282	198.677
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	128.715	82.321	47.873
5. Odpisi obratnih sredstev	0	0	0
6. Drugi poslovni odhodki	1.044	1.251	2.467
II. FINANČNI ODHODKI	29.623	48.690	166.141
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih Obveznosti	29.623	48.690	166.141
2. Prevednotevalni finančni odhodki	0	0	0
III. IZREDNI ODHODKI	0	0	0
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	407.667	172.172	129.532
D. DAVKI IZ DOBIČKA	9.225	7.921	14.061
Efektivna stopnja obdavčitve	2,3 %	4,6 %	10,9 %
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	398.442	164.251	115.472

Vir: Zaključni računi podjetja AGB Lab d.o.o. in www1.ibon.com.

6 - POSLOVNI PRIMER

DAVOR JAKULIN

Vir: Primer sta napisala Tina Bratkovič Kregar in Boštjan Antončič. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Počutil se je kot prerojen. Bil je poln energije, novih idej, načrtov in novega zagona. Razmišljal je o novih poslovnih priložnostih in projektih, ki se mu bodo odprli po jutrišnjem dnevu. Ob tem so se mu porajala številna vprašanja. Se je pravilno odločil? Je izbral pravega partnerja? Mu bo uspelo uresničiti zastavljene cilje? Prepričan je bil, da ga tudi tokrat njegova intuicija ne bo pustila na cedilu. Naslednji dan ga je namreč čakal zelo pomemben posel, ki bo zaznamoval prihodnja leta poslovanja. Z ameriškim zasebnim investicijskim skladom iEurope Fund naj bi podpisala pogodbo o dokapitalizaciji podjetja v vrednosti 600.000 evrov, s katero bi tuji investicijski sklad postal 29 odstotni lastnik njegovega podjetja.

Atech elektronika, d.o.o.

Zgodba slovenskega podjetnika Davorja Jakulina je prežeta z zagnanostjo, vztrajnostjo in predanostjo poslu. In predvsem z neverjetno željo po uspehu. Podjetje se je od leta 1990, ko je bilo ustanovljeno, uveljavilo v razvoju in proizvodnji namen-

skih elektronskih sklopov, predvsem motorskih kontrol za gospodinjske aparate. S svojimi inovativnimi rešitvami je prodrlo tudi na področje elektronike za razsvetljavo. Zadnja leta pa se z motorskimi kontrolami in informacijskimi sistemi za vozila in javni transport s prikazovalnimi enotami vse bolj uveljavlja tudi v avtomobilski industriji. Podjetje ATech iz Bača pri Materiji dosega letno približno 30-odstotno rast prihodkov, dobička in števila zaposlenih. V časnikih pogosto zasledimo trditev, da je Davor Jakulin eden redkih slovenskih podjetnikov, ki ni obremenjen z vlogo ustanovitelja in lastnika podjetja, temveč se opredeljuje kot manager, ki deluje skladno z zastavljeno vizijo in strategijo podjetja ter interesi lastnikov.

Elektronika – ljubezen že v otroških letih

Davor Jakulin se je za elektroniko začel zanimati že v osnovni šoli, čemur je sledila odločitev za srednjo šolo za elektrotehniko, kjer se je v elektroniki lahko tudi udeleževal. Večina njegovih misli je bila usmerjena k ustvarjanju nečesa novega. V srednji šoli je sodeloval v mikroračunalniškem klubu, kar mu je omogočilo, da sodeluje pri razvoju prvega jugoslovanskega hišnega računalnika HS 84. Kasneje je ta računalnik odkupila Iskra Gospodinjski aparati. Članstvo v mikroračunalniškem klubu mu je ponudilo še eno priložnost, in sicer študijsko izmenjavo v Jordaniji. Davor Jakulin pravi, da bi bila to izjemna priložnost, ko bi se lahko marsičesa naučil, vendar ga je splet okoliščin popeljal v drugo smer. Kot sam pravi »je življenje splet naključij in želja.«

Prva zaposlitev Davorja Jakulina je bila v Slovenskih železnicah, kjer so ga tudi štipendirali. Ob delu je Davor namreč študiral elektroniko na Tehniški fakulteti Maribor. Čeprav so se v službi vsi branili nočnih dežurstev, si jih je Davor želel, saj mu je delo na teleinformacijskem sistemu in iskanje rešitev, zakaj vlaki stojijo predstavljalo izziv. Vendar je sčasoma spoznal, da je to rigidni sistem, ki ni naklonjen spremembam. Na veliko presenečenje vseh se je odločil, da zapusti službo. Dobro je vedel, da to ni tisto, kar bi ga motiviralo.

Pred njim je bilo novo obdobje. Obdobje natrpanega urnika, neprespanih noči, neprestanih voženj in številnih interesov. Njegov slogan je bil: »Več konjev kot jahaš, dlje prideš.« Nič ni bilo nemogoče. Pred svojim 20. letom je kot samostojni podjetnik imel svojo obrt. Študiju je tako namenjal vse manj časa, saj je večino svojega časa pos-

večal snovanju inovacij in zadovoljevanju potreb svojih naročnikov. Načrtoval je elektroniko tako za domača kot tudi tuja podjetja.

Nova priložnost

Želja po odhodu v tujino kljub vsemu ni zamrla. Leta 1989 se mu je ponudila enkratna priložnost, da se zaposli kot proizvodni delavec v švicarskem podjetju v Badnu, ki se je ukvarjalo z dodelavnimi posli za ABB. Ker je bil zvest svojim ciljem že iz otroških let, je po dodelitvi delovne vize odšel na delo v Švico. Njegova poslovna pot se je v švicarskem podjetju začela naglo vzpenjati. Začel je kot proizvodni delavec, a je že po nekaj mesecih napredoval v strokovnjaka. Davor je dokazal izjemno sposobnost za inoviranje, izboljševanje obstoječih procesov in uvajanje boljših rešitev. Za razliko od prejšnje zaposlitve je tukajšnje vodstvo znalo ceniti njegov prispevek podjetju in v njem videlo potencial.

Davor opisuje takratno situacijo v podjetju tako: »Nadrejeni so znali ceniti trud, ki sem ga vložil v uvajanje novih postopkov in preizkušanje naprav, zato mi je direktor ponudil, da skupaj z njim in še dvema partnerjema v takratni Jugoslaviji ustanovimo podjetje ATech. Na moje presenečenje so me pri 24 letih imenovali za direktorja.« (Dernovšek po Jakulinu, 2005) .

Direktor švicarskega podjetja je leta 1990 predlagal, da skupaj ustanovijo podjetje v takratni Jugoslaviji. Eden od povodov, da ustanovijo podjetje v bivši Jugoslaviji je bila nedvomno cenejša delovna sila. Vsi štirje ustanovitelji, vsi zagnani in prepričani v uspeh, so bili takoj za. Glede na to, da je bil Davor najmlajši med štirimi soustanovitelji, so mu prepustili izbiro imena za podjetje. Med različnimi idejami se mu je nazadnje porodilo izvrstno ime za podjetje-ATech, kot Advanced Technologies. Po drugi strani pa ravno zato, ker je bil najmlajši, ni pričakoval, da bodo za direktorja imenovali ravno njega.

Obdobja ustanavljanja podjetja se Davor spominja kot prave borbe z birokracijo. Papirjev, pridobivanja dovoljenj in dogovarjanj s carino je bilo ogromno. Lahko bi rekli, da je bila to največja ovira pri ustanavljanju podjetja. Zakonodaja takratne Jugoslavije se je zelo razlikovala od današnje slovenske zakonodaje. Bila je veliko bolj konzervativna in rigidna, saj ni prosto dopuščala tujega kapitala v državo. Za »joint venture« (skupno naložbo) je bilo treba pridobiti dovoljenje. Davor je moral poslati v Beo-

grad poslovni načrt, na podlagi katerega so jim odobrili ustanovitev podjetja. Le slabo leto za tem, po osamosvojitvi Slovenije, bi bil marsikateri postopek olajšan, če ne celo nepotreben. Ampak tudi to je bilo treba izkusiti, kar jih je še bolj utrdilo in povezalo.

Podjetje ATech je prvotno sestavljalo elektronske naprave za švicarsko podjetje. Davor je že na podlagi svojega prvega poslovnega načrta ugotovil, da dodelavni posli niso najbolj donosni. Sledilo je obdobje po osamosvojitvi, obdobje gospodarske nestabilnosti in inflacije. Podjetje se je sčasoma poleg dodelavnih poslov usmerjalo tudi v razvoj. Vse to je vodilo do razhajanja mnenj oz. vizij solastnikov. Davor Jakulin zelo rad poudari, da so se s švicarskimi solastniki razšli prijateljsko in da imajo še danes stike. Leta 1996 je Davor Jakulin odkupil deleže ostali treh solastnikov in s tem postal edini lastnik ATecha, ki je takrat imelo prostore v garaži v Markovščini. Zaposlenih pa je bilo pet ljudi. Leta 2006 je v ATechu zaposlenih že 74 oseb, dodatnih 22 oseb pa je najetih prek drugega podjetja.

Novi viri financiranja

Davor je po odkupu deležev solastnikov ATecha zaradi pospešene rasti podjetja in obenem pomanjkanja lastnih sredstev začel z iskanjem dodatnih virov financiranja. Obrnil se je na različne potencialne vlagatelje in se v končni fazi odločil za Slovensko razvojno družbo (SRD). SRD jih je leta 1998 dokapitalizirala z vložkom 91.805 evrov pod pogojem, da postane 52 odstotna lastnica. Ta odločitev vsekakor ni bila lahka. Davor k temu v šali doda, da je za Slovence še posebno znano, da se držimo reka: »Svojega ne dam, tujega nočem.« Vendar, kot razlaga Davor, pride do točke, ko se moraš v podjetju odločiti, ali greš naprej ali boš stagniral. Tudi tokrat mu je intuicija pomagala, saj je v pogodbo o dokapitalizaciji dodal člen, ki mu je zagotavljal predkupno pravico, kar mu je kasneje omogočilo, da je leta 2001 izplačal SRD in tako odkupil nazaj 52-odstotni delež. Obdobje po dokapitalizaciji SRD je bilo za vse zelo uspešno. Podjetje je hitro raslo, se razvijalo in povečevalo obseg prodaje. Davor se je pričel zavedati, da z obstoječim stanjem določenih projektov ne bo mogoče realizirati, zato se je vzporedno z odkupom deleža SRD že začel ozirati za novim potencialnim vlagateljem.

V tistem obdobju so se preselili tudi v nove poslovno-proizvodne prostore, in sicer iz garaže v Markovščini v dva tisoč kvadratnih metrov velike prostore v Bač pri Materiji v bližini Kozine. Za nakup prostorov, s katerim so lahko proizvodnjo povečali za petkratni obseg, se je podjetje precej zadolžilo s posojili. »To nam je nekoliko po-

rušilo strukturo financiranja podjetja, zato smo se začeli ozirati za novim sovlagateljem,« pravi Davor. Razmerje med kapitalom in obveznostmi je bilo po novem 1 : 1,89. Neustreznost virov financiranja je zavirala rast podjetja. Pretehtali so različne potencialne vlagatelje, med katerimi so bili tudi slovenski, vendar je najboljše pogoje dokapitalizacije ponudil ameriški zasebni investicijski sklad iEurope Fund. Maja 2003 so tako podpisali pogodbo, s katero je ameriški investicijski sklad z vložkom 600.000 evrov, postal 29-odstotni lastnik ATecha. Odgovor na vprašanje, kaj je ameriške investitorje prepričalo, da so vložili denar v slovensko podjetje, je zagotovo ambiciozen poslovni načrt, ki ga je investicijskemu skladu Davor predstavil maja 2002, preglednost poslovanja ter inovativnost pri zadovoljevanju potreb kupcev. Poleg tega so bili podobnega mišljenja in imeli so skupno vizijo. Prednost tujega investitorja, pravi Davor, je vsekakor mednarodna komponenta, ki jo je podjetje pridobilo, ter dragocene izkušnje s področja »corporate governance«, saj so dolžni tujim solastnikom mesečno poročati o izkazih uspeha, maržah po prodajnih programih, denarnem toku, naložbah, napovedih naročil in tržnih dejavnostih. Skupaj izdelujejo poslovne načrte za več let vnaprej in načrtujejo investicije v raziskave in razvoj. Odnos z novim solastnikom opisuje z naslednjimi besedami: »Z vlagateljem imamo redne formalne stike, o določenih temah pa se sproti pogovorimo osebno, kar po mobitelu. Treba je delati odkrito.« (Weiss po Jakulin, 2004)

Eden od razlogov, da se je Davor odločil za sklad iEurope Fund, so tudi njihove izkušnje pri upravljanju primerljivih hitro rastočih podjetij, visoka profesionalnost in socialna kompetentnost. Davor pravi: »So tudi dejavni lastniki, saj pomagajo pri navezovanju poslovnih stikov.«

Dokapitalizacija je ATechu omogočila, da so se lotili novih projektov ter ohranili status strateškega partnerja pri ključnih kupcih ter tako preprečila stagnacijo. Z namestitvijo nove spajkalne linije so povečali zmogljivost montaže komponent za več kot petkratni obseg. Podjetje se je v tem letu prelevilo iz obrtnega podjetja v visokotehnološko industrijsko organizacijo.

Primorsko-notranjska gazela 2003

Revija Gospodarski vestnik je leta 2003 razglasila podjetje ATech za najboljše hitro rastoče podjetje, in ji dodelilo naziv primorsko-notranjske gazele 2003. V zadnjih štirih letih je podjetje doseglo povečanje prodaje za 330 odstotkov. Med drugim ima

zasluge za tako hitro rast podjetja razvoj mikrokontrolskih regulacij za elektromotorje leta 1999. V tem obdobju so odprli kar 28 novih delovnih mest (Kačič, 2003).

Leta 2005 je bil Davor razglašen za zmagovalca natečaja Najpodjetniška ideja 2004/05, ki ga organizirata časnik Finance in podjetniški inkubator Univerze v Mariboru Tovarna Podjemov. Čemu vse lahko pripišemo tak uspeh?

Pomen dobrih odnosov

Na spletni strani primorskega podjetja ATech, www.atech.si, lahko preberete naslednji zapis: »Majhna stavba sredi samotnih, z burjo preprihaneh kraških gričev skriva za svojimi belimi zidovi vrhunsko strokovno znanje, prepleteno s toplino medčloveških odnosov.« Podjetje ATech je predstavljeno kot skupina izkušenih in prizadevnih ljudi, ki zna prisluhniti potrebam svojih strank ter razviti in izdelati zanje kakovostno in učinkovito rešitev.

Njihove poglobitne vrednote, ki jih radi poudarjajo in niso le na papirju, so ljudje, okolje in družba. Zavedajo se, da je njihov rezultat delo mnogih in da vsak zaposleni prispeva k uspehu podjetja. Začuti se kolektivni duh in timsko delo, ki je posledica učinkovitega medsebojnega sodelovanja. Zaposlene se nenehno spodbuja k dajanju inovativnih, koristnih predlogov izboljšav v poslovnem procesu ter k podjetnosti. Davor pravi, da v podjetju gradijo na vzdušju medsebojnega spoštovanja in k temu dodaja: »Če želimo, da bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju, potem moramo zaposlene ustrezno motivirati.« (Dernovšek po Jakulinu, 2005)

Davor je mnenja, da mora prihajati zgled že iz vrha, zato se trudi biti svojim zaposlenim čim boljši zgled. Za svoje zaposlene trdi: »Smo izjemna ekipa sodelavcev in to nas vodi k uspehu.« Poudarja, da se je treba odkrito pogovoriti o vsem, kar jih teži in ne opravljati za hrbtom, saj so posledično odnosi zelo krhki in neiskreni.

Z namenom, da bi dosegli vse večjo pripadnost podjetju, zaposlene nenehno obveščajo o dogajanjih znotraj podjetja. Poleg tega imajo svoj uredniški odbor, ki skrbi za mesečno izdajanje internega glasila ŠkrATech, članke, obvestila in novice pa prispevajo zaposleni sami. Prav tako imajo svoje športno društvo, ki organizira številne izlete in aktivnosti, ob katerih se zaposleni bolje spoznajo in delijo mnenja. Vsekakor pa je Davor mnenja, da plača motivira zaposlene, zato morajo biti z njo zadovoljni. V pod-

jetju se redno spremlja zadovoljstvo zaposlenih po metodologiji raziskave organizacijske klime v Sloveniji.

Zaposlene, ki vložijo največ truda v podjetje, želi še dodatno motivirati z opcijskim nagrajevanjem. »Tako je direktor trženja že 1,5-odstotni lastnik ATecha, solastništvo zaposlenih pa bo tudi v prihodnje pomemben del poslovne strategije. Vprašanje je le, kako se bomo tega lotili, glede na našo davčno zakonodajo, ki zavira podjetne in ustvarjalne,« pravi Davor (Kalacun po Jakulinu, 2005). V družbeniški pogodbi je že dogovorjeno, da bodo opcijskemu nagrajevanju zaposlenih solastniki namenili sklad, ki naj bi obsegal 10 odstotkov kapitala podjetja.

Glede na to, da se v podjetju zelo zavedajo pomena človeškega kapitala, veliko kapitala investirajo v izobraževanje in izpopolnjevanje zaposlenih. V prvi polovici leta 2004 je bilo izvedenih 20 ur internega izobraževanja na zaposlenega. V letu 2003 pa je bilo v izobraževanje zaposlenih investiranega 15 odstotkov dobička. Konec leta 2004 je bilo v podjetju zaposlenih 58 ljudi (glej prilogo 1), od tega je bilo v razvojnem oddelku zaposlenih približno 10 odstotkov. Leto kasneje je podjetje zaposlovalo že 64 oseb. Od tega je bilo 12 oseb zaposlenih v razvojnem oddelku.

Organizacija podjetja

V podjetju težijo k čim bolj ploski organizacijski strukturi, s čim manj hierarhičnimi ravni. S tem želijo zagotavljati čim bolj tekočo in učinkovito komunikacijo. Prava informacija mora biti na pravem mestu ob pravem času. Davor se kot direktor podjetja posveča strateškim funkcijam, operativne funkcije je prepustil skrbnikom procesov, ki delo naprej delegirajo proizvodnim delavcem. Sam se posveča predvsem prodaji ter analiziranju finančnih kazalnikov. Pri tem je tako v vlogi managerja kot tudi v vlogi lastnika. Ločevanje obeh funkcij mu ne dela težav. Zaveda se, da lastniki postavljajo okvire poslovanja, vloga managerja pa je čim boljše delovanje znotraj teh okvirjev in s tem zadovoljevanje pričakovanj lastnikov. Temu logično sledi, da zahtevajo lastniki od managementa redno poročanje in obveščanje o poslovanju. Glede na to, da je tudi sam lastnik ATecha, dela tudi za svoje interese.

Kdo so kupci ATecha?

Podjetje ATech se je zavezalo k poslanstvu, da na področju elektronike zagotavlja celovite rešitve in s prevzemom odgovornosti za ta del verige vrednosti pomaga svojim strankam. Z doseganjem in preseganjem pričakovanj svojih poslovnih partnerjev želi graditi dolgoročne partnerske odnose.

Kupci podjetja ATech so podjetja, ki uporabljajo elektroniko v svojih izdelkih, razvoja in proizvodnje pa ne organizirajo sami. Svojim kupcem ponujajo celovite rešitve, od zasnove izdelka, razvoja, proizvodnje do poprodajne podpore. S tem omogočijo svojim poslovnim partnerjem ogromne prihranke, saj jim dajo na voljo najsodobnejšo tehnologijo in znanja, ne da bi za to morali imeti posebej organiziran razvojni oddelek ali temu primerne proizvodne zmogljivosti. Davor pravi: »Kupce podpiramo v vseh fazah razvoja - od zamisli in načrtovanja prototipa skupaj z razvojem programske opreme, načrtovanjem tiskanega vezja in mehanskih komponent do vseh potrebnih testiranj. Podobnih podjetij je sicer po svetu veliko, menim pa, da se močno razlikujemo po pozitivnem razpoloženju vseh zaposlenih in iskreni skrbi za kupce.« Ker njihovo poslovanje temelji na dolgoročnih partnerskih odnosih, so pripravljene investirati v izboljšanje produkta in uvajanja novih tehnologij. V podjetju si vedno prizadevajo doseči pričakovanja svojih kupcev, še raje pa preseči. Pogosto se zgodi, da se zadovoljni kupci odločijo tudi, da prepustijo ATechu proizvodnjo novo razvitega izdelka. Strateški partnerji ATecha v Sloveniji so Danfoss Trata, Hidrio Perles, Mehano, Iskra Mehanizmi in BSH Hišni Aparati (Kalacun, 2005).

Trajno in stabilno rast ter zaupanje kupcev dosežajo s prilagodljivostjo trgu in kupcem, tehnološko naprednostjo, celostnim pristopom k potrebam naročnikov in učinkovito storitveno podporo.

Tuji trgi

Njihova prodajna mreža je razvejana po večini držav Evropske unije (EU). Glavnino prodaje zaenkrat ustvarijo še vedno v Sloveniji, to je 75 odstotkov v letu 2006, vendar upada na račun izjemnega porasta prodaje na tujih trgih. Leta 2000 je izvoz predstavljal odstotek ustvarjenih prihodkov, že leta 2004 je delež znašal 3 odstotke. Leta 2005 je izvoz na tujih trgih predstavljal kar 15 odstotkov celotne prodaje. Podatki za leto 2006 pa kažejo, da bo delež prodaje na tujih trgih celo 25 odstotkov.

Prodaja na tujih trgih se povečuje povprečno 100 do 200 odstotkov na leto, kar kaže na njihovo gazelsko rast. Trenutno so najpomembnejše države uvoznice elektronike ATecha Švica, Nemčija, Italija in Irska.

Davor razlaga, da so za irskega partnerja razvili poseben modul za nadzor in napajanje zasilne razsvetljave, s katerim je dobil pomembno naročilo britanske vladne ustanove (Kalacun, 2005).

Raziskave in razvoj

Podjetje kot ATech, ki temelji na visokotehnoloških procesih, mora za svoj obstoj in nadaljnji razvoj veliko investirati v posodabljanje procesov in razvijanje novih proizvodov. V letu 2005 so znašale investicije v razvoj novih izdelkov približno 220.000 evrov. Dobiček v tem letu pa je znašal 178.866 evrov (glej prilogo 3). Za leto 2006 znašajo načrtovane investicije v raziskave in razvoj približno 400.000 evrov.

Celovita prenova poslovnega informacijskega sistema ERP

Leta 2003 so se v ATechu odločili za celovito prenovu poslovnega informacijskega sistema ERP (Enterprise Resource Planning), s čimer so omogočili bolj učinkovito in zanesljivo poslovanje. »Pri snovanju sistema ERP smo sledili načelu, da je kakovostno in neposredno zajemanje podatkov ključno za delovanje celotnega informacijskega sistema. Podjetja se vse prevečkrat odločajo za izjemno drage poslovne informacijske sisteme, pozabljajo pa na pomen zanesljivega in učinkovitega vnosa podatkov,« pravi Davor o prenovi informacijskega sistema v ATechu. Zajemanje podatkov je bilo zato ključno pri načrtovanju sistema. Pri tem so dali prednost neposrednemu zajemanju podatkov, pri katerem se možnost nastanka napak zmanjša na minimalno raven. S tem so zmanjšali tudi zamudno papirno vodenje skladiščenja ter z informatizacijo sistema omogočili sledenje materialu skozi ves proizvodni tok. Sledenje materialu oziroma proizvodom pa postaja zaradi globalne komponente poslovanja vse bolj pomembno in ključno za učinkovito in varno poslovanje. Poleg tega postaja to tudi zahteva marsikaterega globalnega poslovnega partnerja. Glede na to, da ima podjetje Davorja razširjeno prodajno mrežo tako po Sloveniji kot tudi po drugih članicah EU, v prihodnje pa načrtuje vstop na ameriški in kitajski trg, je logična odločitev, da poslovanje ATecha prilagaja svetovnim trendom (Špica International d.o.o., 2006).

Novi trgi

V prihodnjih treh letih se nameravajo osredotočiti predvsem na trge EU, saj imajo tam še velik potencial za rast. Obstaja pa že zdaj precej povpraševanja iz Združenih držav Amerike (ZDA), ki predstavljajo za EU drugi največji trg za ATechove izdelke. Zanimivo, da je večina ameriških podjetij, ki danes povprašujejo po ATechovih izdelkih, zanje izvedela iz specializiranih strokovnih revij, v katerih večkrat omenjajo inovativno elektroniko slovenskega podjetja. Zaradi velikega zanimanja s strani ameriških podjetij, nameravajo v daljšem časovnem obdobju svoje poslovanje usmeriti tudi na navedene trge. Leta 2006 so namreč že začeli s sodelovanjem na skupnih projektih z nekaterimi ameriški multinacionalkami. Kot eno od oblik vstopa na ameriški trg vidijo licenciranje »know howa«, saj bi zaradi učinkovitega pravnega sistema glede tega v ZDA to bila varna možnost, poleg tega pa bi jim omogočila tudi hitro rast (Basle, 2006).

Želja po uspehu in vztrajnost

Davor je mnenja, da so vsi podjetniki nekoliko raziskovalci. Glavni zagon je želja po odkrivanju, raziskovanju in ustvarjanju nečesa novega. »Motivira te občutek, da si nekaj prispeval in da si naredil nekaj dobrega,« razlaga Davor. K temu dodaja: »Motivira te tudi dobra ekipa, pripadnost in želja po skupnemu uspehu.« Denar v tem primeru ni motivator, temveč je kvečjemu merilo za uspeh.

Svoj uspeh doma in na drugih evropskih trgih lahko pripisuje nagnjenosti k izvirnemu reševanju potreb kupcev, skrbi za zaposlene in njihovemu spodbujanju k inovativnosti ter odprtosti do sovlagateljev (Kalacun, 2005).

V dosedanji poslovni karieri se je Davor srečaval s številnimi ovirami. Nedvomno je bilo eno večjih prelomnic leto 1996, ko so se s poslovnimi partnerji razšli in je postal edini lastnik ATecha. Davor pravi: »V podjetništvu ni nič podarjeno. Zato je treba biti vztrajen.« Kljub oviram, ki so prisotne tudi v vsakodnevnem poslovanju, je treba vztrajati, saj je ravno vztrajnost tista človeška vrlina, ki naredi razliko med uspešnim in manj uspešnim podjetnikom. Največ mu pomeni podpora družine, za katero pravi, da je temelj vsega.

Inteligentni gospodinjski aparati

Po mnenju Davorja bodo projekti prihodnosti inteligentni gospodinjski aparati. V ATechu so pričeli z razvijanjem motorskih kontrol za evropskega proizvajalca pralnih strojev, ki namerava z vgradnjo teh motorskih kontrol v pralne stroje srednjega cenovnega razreda, omogočiti daljšo življenjsko dobo, tišje delovanje ter še dodatne funkcije, kot na primer tehtanje perila in odmerjanje praška (Kalacun, 2005).

S svojim v prihodnost usmerjenim razmišljanjem, neprestanim iskanjem inovativnih rešitev pri zadovoljevanju potreb kupcev in uporabi napredne tehnologije se pogosto srečajo tudi z negativnim odzivom naročnikov. Davor je tovrstno situacijo na slovenskem trgu opisal z naslednjim primerom: »Za neko slovensko podjetje smo razvili novo krmilje in jim ga poskušali prodati. Odgovorili so nam, da na trgu za to ni zanimanja. Potem smo zadevo ponudili nekemu nemškemu podjetju in z njimi sklenili ekskluzivno pogodbo. In kaj se je zgodilo; z našo rešitvijo so pred kratkim v Nemčiji dobili ugledno priznanje za inovativnost.« (Dernovšek po Jakulinu, 2005). Zakaj imajo nekatera slovenska podjetja še vedno odklonilen odnos do inovacij? Davor trdi, da so inovacije za ATech, ki se srečuje s konkurenco iz Daljnega vzhoda, pogoj za preživetje in edino zagotovilo dolgoročne uspešnosti podjetja.

Prihodnji izzivi

Trend multinacionalk, da selijo svojo proizvodnjo na Vzhod, kjer je delovna sila cenejša, narekuje ATechu ustanovitev podjetja na Kitajskem, ki bi podobno kot ATech proizvajalo namenske elektronske sklope, predvsem pa motorske kontrole za gospodinjske aparate. Njihova ciljna skupina bi bile multinacionalke, ki proizvajajo belo tehniko na Kitajskem in imajo težave pri iskanju zanesljivih in kakovostnih dobaviteljev sklopov.

Eden od prihodnjih ciljev je prav gotovo tudi vstop na ameriški trg, kjer že sedaj obstaja veliko povpraševanje za njihovo elektroniko. Vendar, katera bi bila najprimernejša oblika vstopa na ameriški trg? Je to licenciranje »know howa« ali ustanovitev podružnice?

Po dokapitalizaciji leta 2003 s strani ameriškega investicijskega sklada iEuroe Fund so postali ena od možnih alternativ prihodnjih strategij tudi prevzemi. Kam se bodo usmerili, na evropska, ameriška ali morda kitajska podjetja?

Načrtovali so, da naj bi sklad iEurope Fund s svojim 30-odstotnim lastniškim deležem izstopil iz lastniške strukture ATecha po letu 2005. Zaenkrat nič ne kaže, da bi želeli izstopiti, saj kot pravi Davor: »Sklad vloži denar v podjetje, da ga plemeniti. Če gre podjetju dobro, ni razloga, da bi ga vzel ven.«

Na vprašanje, kaj nameravajo po izstopu sovlagatelja, Davor odgovori: »Najraje bi šli na borzo (IPO), kar je običajna praksa v tujini. Pri nas bi verjetno bili med prvimi, celotna ekipa podjetja pa bi si to štela kot poslovni uspeh.« (Weiss po Jakulinu, 2004)

Davor se torej ne omejuje pri usmeritvah v prihodnosti. Nedvomno se bodo odločili za najoptimalnejšo glede na okoliščine. Zagotovo pa nameravajo še naprej vlagati v razvoj podjetja, delati na dosedanjih in številnih novih projektih ter še naprej povečevati krog zadovoljnih naročnikov.

Literatura in viri

1. ATech elektronika d.o.o. [URL: www.atech.si], 15.9.2006.
2. Basle, Andreja (2006). Anketa: Ambicije slovenskih tehnoloških podjetij v ZDA. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=161822>], 4.9.2006.
3. Dernovšek, Igor (2005). Seveda obstaja nacionalni interes. [URL: <http://www.gazela.com/news.cp2?uid=3C209A88-7F2C-7728-AB4A-957BF5CD5492&linkid=4>], 14.4.2005.
4. iBON. [URL: <http://www1.ibon.com/>], 18.12.2006.
5. Kačič, Matej (2003). ATech je najboljša primorsko-notranjska gazela 2003. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=57271>], 23.9.2003.
6. Kalacun, Stanislava (2005). 5. kandidat izbora najpodjetniška ideja 2004/05. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=109135>], 10.1.2005.
7. Pogovor z g. Davorjem Jakulinom, 15.11.2006.
8. Špica International d.o.o.: ATech- Od zajema podatkov do učinkovitosti delovnega okolja. [URL: http://www.spica.si/caseStudies/caseStudies_ATech.aspx], 15.9.2006.

9. Zaključni računi podjetja ATech d.o.o. za obdobje 2004-2005.
10. Weiss, Monika (2005). ATech elektronika: ob izstopu iEurope Funda LCC najraje na borzo. [URL: <http://www.finance-on.net/?MOD=show&id=94296>], 23.9.2005.

Priloge

Priloga 1: Finančni podatki

Tabela 1: Reprezentativni podatki 2005 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	64	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	4.673.423	Poslovni prihodki:	4.621.059
Kosmati dobiček:	178.866	Čisti dobiček:	178.866
Sredstva:	3.069.979	Osnovna sredstva:	1.515.751
Kapital:	1.519.166	Osnovni kapital:	219.718
Dodana vrednost:	1.523.168	Denarni tok:	404.319

Vir: iBON.

Tabela 2: Reprezentativni podatki 2004 (zneski v 1 EUR)

Povpr. zaposlenih:	58	Mesecev posl.:	12
Skupni prihodki:	3.898.116	Poslovni prihodki:	3.880.359
Kosmati dobiček:	191.593	Čisti dobiček:	181.382
Sredstva:	2.680.783	Osnovna sredstva:	1.389.559
Kapital:	1.339.363	Osnovni kapital:	219.564
Dodana vrednost:	1.351.547	Denarni tok:	386.885

Vir: iBON.

Priloga 2: Bilanca stanja

Tabela 3: Bilanca stanja (zneski v 1 EUR)

	2005	2004
A. SREDSTVA	3.069.979	2.680.783
I. STALNA SREDSTVA	1.515.751	1.389.559
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	25.875	26.987
2. Opredmetena dolgoročna sredstva	1.489.876	1.362.572
3. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
II. GIBLJIVA SREDSTAV	1.554.228	1.291.224
a. Obratna sredstva (brez AČR)	1.539.372	1.284.142
1. Zaloge	733.576	683.720
2. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
3. Kratkoročne poslovne terjatve	791.967	598.754
4. Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	13.829	1.668
b. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
c. Aktivne časovne razmejitev (AČR)	14.855	7.083
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	3.069.979	2.680.783
I. DOLGOROČNI VIRI	1.826.062	1.762.542
a. Kapital	1.519.166	1.339.363
Osnovni kapital	219.718	219.546
b. Dolgoročne obveznosti	306.897	423.178
1. Dolgoročne rezervacije	0	0
2. Dolgoročne finančne in poslovne obv.	306.897	423.178
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.243.916	918.242
1. Kratkoročne finančne in poslovne obv.	1.243.916	918.242
2. Pasivne časovne razmejitev (PČR)	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja ATech d.o.o. in www1.ibon.com.

Priloga 3: Izkaz poslovnega izida

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida (zneski v 1 EUR)

	2005	2004
A. SKUPNI PRIHODKI	4.673.423	3.898.116
I. POSLOVNI PRIHODKI	4.621.059	3.880.359
Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	4.501.535	3.883.350
II. FINANČNI PRIHODKI	17.164	15.483
Finančni prihodki iz deležev	0	0
III. IZREDNI PRIHODKI	35.200	2.273
B. SKUPNI ODHODKI	4.494.556	3.706.523
I. POSLOVNI ODHODKI	4.446.050	3.622.375
1. Stroški blaga in materiala	2.708.043	2.144.463
2. Stroški storitev	389.560	384.170
3. Stroški dela	1.107.458	913.816
plače	772.925	633.629
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	233.221	177.102
5. Odpisi obratnih sredstev	7.480	2.644
6. Drugi poslovni odhodki	288	179
II. FINANČNI ODHODKI	37.220	76.182
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	34.365	52.202
2. Prevrednotevalni finančni odhodki	2.855	23.980
III. IZREDNI ODHODKI	11.287	7.967
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED		
DAVKI (EBT)	178.866	191.593
D. DAVKI IZ DOBIČKA	0	10.211
Efektivna stopnja obdavčitve	0,0 %	5,3%
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	178.866	181.382

Vir: Zaključni računi podjetja ATech d.o.o. in www1.ibon.com.

7 - POSLOVNI PRIMER

BROLINE, D. O. O.

Vir: Primer je napisala Marjeta Škof. Copyright 2007 avtorja. Objavljeno z dovoljenjem avtorja. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Bi kozarec vode?« me vpraša Robert Lombergar ob začetku najinega srečanja.

»Ja, prosim,« mu odgovorim.

Voda – nujno potrebna za življenje. Vodo najdemo skoraj povsod na Zemlji, saj pokriva okoli 70 % njene površine. Pitje naravne izvirske vode je v preteklih letih postalo izredno priljubljeno. Evropejci tako pijejo vse več ustekleničene vode, ponudba in povpraševanje po ustekleničeni vodi se vsako leto poveča. Občutno rast pa so realizirali tudi polnilci embaliranih voda v Sloveniji, saj je prodaja izvirskih voda v letu 2005 glede na predhodno leto večja kar za 28,7 odstotkov.

Voda pa je tudi osnovna dejavnost podjetja Broline ter Roberta Lombergarja, ki je idejni vodja tega podjetja. Podjetje se namreč že od samega začetka ukvarja z distribucijo izvirske vode Radenska.

Dejavnost podjetja

»Že od vsega začetka se ukvarjamo z distribucijo izvirske vode Radenska v 18,9 litrskih plastenkah, vodnih avtomatov Radenska Izvir,« nadaljuje Robert zgodbo o vodi.

Poleg tega skrbijo tudi za vzdrževanje vodnih avtomatov. Konec leta 2006 je podjetje razširilo svojo dejavnost in prevzelo del distribucije ostalih proizvodov Radenska v sodelovanju z Radensko, d. d. Tretja dejavnost, s katero se podjetje ukvarja, pa je proizvodnja oz. sestavljanje računalnikov. Pri tej dejavnosti, torej sestavljanju računalnikov, dodelavi prenosnikov ter predelavi tiskalnikov, zaposlujejo pretežno invalidne osebe, zato ima podjetje status invalidskega podjetja. Skrbijo tudi za usposabljanje invalidnih oseb in posredovanje dela invalidnim osebam. Podjetje dosega stalno letno rast in je od leta 2000 do 2006 svoje prihodke skoraj podvojilo. Vključno z novo pridobljeno dejavnostjo (distribucijski center) načrtujejo za leto 2007 kar 1,5 mio EUR prihodkov.

Tabela 1: Preglednica prihodkov podjetja Broline

LETO	SKUPNI PRIHODKI
2006	1.027.302 EUR
2005	913.073 EUR
2004	813.175 EUR
2003	783.065 EUR
2002	661.965 EUR
2001	580.174 EUR
2000	545.592 EUR

Vir: iBON

Podjetje je prisotno na slovenskem trgu od leta 1999. Sedež podjetja je v Ljubljani, podjetje pa zaposluje 17 zaposlenih (šest jih je na programu sestavljanja računalnikov, enajst pa jih pokriva administracijo ter segment vode) in več pogodbenih oz. zunanjih sodelavcev (okoli deset – odvisno tudi od sezone), ki so del podporne mreže pri distribuciji vodnih avtomatov.

Robert Lombergar

Lahko mu rečemo kar idejni oče vodnih avtomatov v Sloveniji in tudi idejni vodja podjetja Broline. Robert je po izobrazbi računalničar, po duši pa podjetnik. Spretno združuje svoja pridobljena znanja s prirojenimi lastnostmi in rezultati so vidni v uspehih podjetja Broline in tudi v načrtih za prihodnost. V podjetniške vode je zaplaval že kmalu po letu 1990, skupaj s še nekaj partnerji. Čez čas se je odločil, da prevzame vodenje podjetja Broline. Je poln novih idej in zna motivirati svoje zaposlene, da delajo na najboljši možen način ter tako dosegajo dobre rezultate.

Ideja o vodnih avtomatih

Najpomembnejši program podjetja je distribucija vode za vodne avtomate. Robert se spominja: »Pred skoraj desetimi leti sem v Angliji videl vodni avtomat. Takoj se mi je porodila ideja, da bi to lahko ponudili tudi v Sloveniji.«

V Slovenijo je s prijateljem pripeljal dva avtomata ter to idejo predstavil. V vodnih avtomatih je videl tržno nišo in našel pravega partnerja za ta projekt. Po predstavitvi tega projekta je Radenska prepoznala priložnost in skupaj s podjetjem Broline ter še dvema podjetjema pričela z distribucijo te vode.

Trženje distribucije vode so prevzela tri partnerska podjetja, ki so si sporazumno med seboj razdelila območje Slovenije. Razlog za to delitev je bila odločitev, da je za eno podjetje pokrivanje celotne Slovenije prevelik logističen in transportno neučinkovit zalogaj. Tako podjetje Broline pokriva območje Gorenjske, ljubljansko kotlino, del Notranjske, Dolenjsko in Belo Krajino, podjetji Limaks in Elstera pa vzhodno in zahodno Slovenijo. Delitev je bila med podjetji izvedena sporazumno z namenom optimizirati logistiko ter s transportom povezane stroške.

»Mi sodelujemo. Če naše podjetje prejme klic stranke iz primorske regije, jo usmerimo k našemu partnerskemu podjetju,« pravi Robert. Podjetja med seboj sodelujejo že od samega začetka, si pomagajo ter se podpirajo.

Program Voda

Broline, d. o. o., se ukvarja z distribucijo vode in tudi z vzdrževanjem aparatov, saj redno vzdrževanje aparata zagotavlja pravo kakovost izvirske vode Radenska. Vzdrževanje poteka pri strankah in na sedežu podjetja Broline. Podjetje je bilo s programom izvirske vode Radenska eden prvih ponudnikov na trgu distribucije vode v aparatih »water cooler«. Kasneje so se pojavili konkurenti, ki pa še danes na trgu večinoma nastopajo kot nasledovalci. Danes ima skupina treh podjetij, ki distribuirajo izvirsko vodo Radenska, skoraj 50 % tržni delež na področju water coolerjev.

Podjetje je na trgu pravočasno prepoznalo tržno nišo. Trženje programa ne zahteva večjih stroškov: uporabljajo prospekte in neposredne ponudbe strankam, medtem ko oglaševanje izvirske vode Radenska izvaja Radenska, d. d. Izvedba naročila je avtomatizirana, zaradi optimiziranih poti (route) je podjetje pri izvedbi naročila hitro in stroškovno učinkovito. Z željo to povečati načrtujejo še večjo avtomatizacijo pri sprejemanju naročil.

Konkurenčno prednost podjetja Broline predstavljajo tehnično dobri, kakovostni aparati, dobro vzdrževanje in distribucija ter ena boljših vod v Sloveniji.

Dodatna ponudba

V želji biti boljši in se diferencirati od konkurence, se je podjetje Broline odločilo ponuditi odjemalcem vode več. Poleg vode v balonih z 18,9 l vode lahko odjemalci naročijo tudi vodo v steklenicah ter drugo pijačo pod okriljem blagovne znamke Radenska, nudijo pa tudi čaje v filter vrečkah in instant kavo. Tako čaji kot tudi instant kava sta dober komplementarni izdelek vodi v vodnih avtomatih.

Partnerstvo z Radensko, d. d.

Podjetje je v letu 1999 podpisalo ekskluzivno pogodbo s podjetjem Radenska, ki je polnilec izvirske vode Radenska, o prodaji njihove vode v 18,9 l balonih, distribuciji aparatov water cooler ter njihovem vzdrževanju.

Za prepoznavnost blagovne znamke Radenska skrbi podjetje Radenska s svojimi trženjskimi aktivnostmi. Podjetje Broline poskrbi za distribucijo ter dobro vzdrževanje teh avtomatov vključno z vsemi rezervnimi deli.

»Skupna odločitev Radenske ter vseh treh distribucijskih podjetij je bila, da se med ponudbo različnih proizvajalcev vodnih avtomatov odločimo za nekoliko višji cenovni razred, ki pa zagotavlja visoko kakovost, daljšo življenjsko dobo, lepši dizajn in lažje vzdrževanje,« utemelji Robert.

Dobavitelja vodnih avtomatov sta ameriško podjetje Oasis s sedežem na Irskem in proizvodnjo na Poljskem ter korejsko podjetje. V prihodnje se bodo usmerili na sodelovanje z evropskim partnerjem, in sicer predvsem zaradi nižjih transportnih stroškov ter transportnega časa.

Logistika

Radenska dnevno dobavlja plastenke z vodo, ob dobavi polnih pa prevzamejo prazne plastenke. Sledi polnjenje kombiniranih vozil različnih dimenzij s plastenkami, odvisno od naročil, ki nato opravijo razvoz vode do strank po vnaprej določeni poti. Sprejemanje in oddajanje naročil je avtomatizirano. Še največji primanjkljaj in hkrati potencial avtomatizacije je pri naročanju, saj večina kupcev še vedno naroča preko telefona oz. telefaksa. Po sprejemu se naročila preko elektronske pošte posredujejo izvajalcem (šoferjem), navodilo vključuje tudi vse posebnosti (npr. kdaj dostaviti ali druge posebne želje stranke). Zunanji izvajalec nato skladno z načrtom svoje poti (ki je optimiziran) izvede naročilo. Dostavljavci pripeljejo naročeno vodo, priključijo aparat in tudi pokažejo, kako se ga uporablja, vzdržuje, menja plastenke. Na ta način podjetje poskrbi ne le za izvedbo osnovne storitve, pač pa tudi za dodatno, razširjeno storitev in korist. Broline ni zgolj distributer vode, ampak ponudnik celovite storitve – dobavi vodo in aparate, svetuje, nudi servis, vzdrževanje in dodatne izdelke (kave, čaji itd.).

Na podlagi izkušenj svojim strankam priporočajo, da mesečno uporabijo vsaj dve plastenki izvirske vode Radenska 18,9 l. Le tako je mogoče zagotoviti ustrezno kakovost vode. Priporočljivo pa je, da podjetje mesečno naroči vsaj deset plastenk, saj to upraviči postavitev in uporabo vodnega avtomata.

Kupci

Trend zdravega načina življenja in posledično pitje vode in vse manj gaziranih pijač povečujeta obseg potencialni kupcev.

Podjetje Broline ima na področju distribucije izvirske vode Radenska in njihovega vzdrževanja številna odlična priporočila. Imajo preko tisoč uporabnikov, uspešno se prijavljajo tudi na razpise v javni upravi ter drugih institucijah. Med njihovimi odjemalci tako najdemo šole, knjižnice, letališča, športne in zdravstvene ustanove, ministrstva, banke, poslovne subjekte in druge. Prevladujejo pravne osebe, del odjemalcev pa predstavljajo tudi fizične osebe.

Spodnja tabela prikazuje rast prodanih enot iz leta v leto. Zaradi narave izdelka je prisotna sezonska komponenta; v obdobju med majem in septembrom je povpraševanje po vodnih balonih in posledično tudi po vzdrževanju mnogo večje kot v zimskih mesecih.

Tabela 2: Rast prodanih enot

Leto	Število prodanih plastenk
2000	30.000
2001	50.000
2002	60.000
2003	90.000
2004	110.000
2005	125.000
2006	140.000
plan 2007	170.000

Vir: interni podatki podjetja Broline.

V letu 2002 so imeli 800 vodnih avtomatov, v letu 2006 pa že nekaj tisoč v osrednjih regijah, ki jih pokrivajo. Najhitreje narašča prav prodaji vode. V letu 2007 načrtujejo prodajo 170.000 balonov oz. kar 3.200.000 litrov vode.

Pridobivanje novih kupcev

Pri pridobivanju novih kupcev uporabljajo različna orodja, kot:

- s sredstvi podpirajo humanitarne in športne prireditve,

- občasno uporabijo poštne sezname ali t. i. »mailing liste«,
- vse več pozornosti posvečajo vrtcem, šolam, zdravstvenim ustanovam ter proizvodnim podjetjem, predvsem zato, ker voda iz vodovodne napeljave pogosto ni več pitna,
- več akcij izvedejo s pomočjo polnilca (Radenska),
- oglašujejo preko interneta,
- vzdržujejo spletno stran s potrebnimi informacijami in kontaktnimi podatki,
- oglašujejo na lastnih transportnih vozilih in vozilih partnerjev,
- redno spremljajo javne razpise itd.,
- organizirajo občasne akcije z različnimi ponudniki napitkov,
- občasne akcije z marketinškimi agencijami.

Kot že omenjeno, se (uspešno) prijavljajo na javne razpise. Zaradi svoje razvejane in optimizirane distribucije in velikosti so stroškovno učinkovitejši od konkurence, posledično pa tudi cenejši, kar jim omogoča uspeh na javnih razpisih.

Konkurenca

Značilnost panoge je strma rast. Po podatkih European Bottled Watercooler Association je panoga v zgolj nekaj letih postala ena izmed najhitreje rastočih in najbolje upravljanih sektorjev v Evropi. Večina podjetij v tej panogi dosega konstantno rast. Po njihovi oceni se rast v Evropi giblje med 15–20 % letno.

Podjetje je ujelo pravi vlak, saj je z distribucijo vode pričelo v časih, ko se je pitje vode na vsakem koraku šele uveljavljalo in konkurenca na tem področju še ni bila prisotna. Konkurenca se je pojavila kasneje, z izjemo vode Zala Pivovarne Union, ki je pričela z distribucijo vode skoraj istočasno (v prilogi 2 in 3 je kratek opis podjetij Radenska in Union, ki imata skupnega lastnika Pivovarno Laško). Kasneje so sledili še vodni avtomati podjetja Dana, Julijana ter voda podjetja Aqua. Voda Julijana jim je predstavljala največjo konkurenco, vendar je pred dvema letoma izginila s trga, večino njihovih odjemalcev pa so prevzeli v podjetju Broline.

Kljub konkurenci ima družba Broline na trgu zelo močen položaj. Ta izvira že iz dejstva, da je bil Broline eden prvih na trgu s kakovostno vodo in ima ustrezno logistiko ter zanesljivo storitev.

»Lahko rečem, da smo si v vsem tem času nabrali veliko znanja, izkušenj in dobrih referenc,« meni Robert. Prevedeno v tržne deleže je ocenjeno, da ima Broline znotraj distribucije Radenska Izvir približno 50 % tržni delež, na ravni celotne Slovenije pa Broline obvladuje skupaj s svojima partnerskima podjetjema preko 50 % slovenskega trga vodnih avtomatov.

Zaradi svoje dolgoletne prisotnosti na trgu in kakovostne storitve ima podjetje Broline še vedno status vodilnega ponudnika. Vsi konkurenti so zgolj zasledovalci, saj je Broline uspešna blagovna znamka, ki je zaradi dolgoletnega korektnega sodelovanja pridobilo zaupanje svojih odjemalcev. Prodajne taktike in strategije konkurentov težko ogrozijo obstoječi tržni položaj.

Distribucijski center – Radenska

Konec leta 2006 je Radenska ukinila svoj prodajni center v Ljubljani in podjetje Broline je prevzelo veleprodajo ostalih izdelkov Radenske v tej regiji. Od Radenske so prevzeli del strank (manjši grosisti, manjši diskonti in polnilci avtomatov s pijačami) ter tudi prezaposlili šoferja. S to pogodbo je podjetje Broline postalo eno izmed večjih partnerjev Radenske.

Z novo dejavnostjo je bilo podjetje postavljeno pred nov izziv. Panoga je pod izrazitim sezonskim vplivom in zahteva natančno načrtovanje prodanih količin. »Nov projekt predstavlja za naše podjetje zahteven logističen izziv, za katerega potrebujemo usposobljeno osebje ter ustrezno programsko opremo,« nadaljuje Robert, »lahko pa rečem, da bomo veliko izkušenj o optimizaciji poti, ki smo jih pridobili pri dejavnosti vodnih avtomatov, uporabili pri veleprodaji drugih izdelkov Radenske«.

Trgovina s športno opremo

Broline je v obdobju 1999 do 2001 deloval v še eni panogi. Ukvarjali so se z veleprodajo in maloprodajo športnih oblačil in obutve. Usmerili so se v modne izdelke višjega ter srednjega cenovnega razreda, namenjene mladim. Razmišljali so tudi o uvajanju nove blagovne znamke na trg. Program je bil po analizi stroškovne učinkovitosti opuščen, fokus podjetja pa usmerjen na druge segmente.

Proizvodnja oz. sestavljanje računalnikov

Podjetje se danes ukvarja tudi s sestavljanjem računalnikov, trend zadnjih let pa je zlasti dodelava prenosnih računalnikov ter predelava tiskalnikov. Partnerjem nudijo tudi servisiranje izdelkov. Lahko rečemo, da »posojajo« delovno silo, ki ima vsa potrebna znanja.

Za to področje zaposlujejo invalidno delovno silo z vsemi ustreznimi kvalifikacijami. Nastopajo kot pogodbeni podizvajalec večjim slovenskim računalniškim podjetjem. Odlikujejo jih znanje, fleksibilnost, zanesljivost in hitrost. Cenovno konkurenčnost dosegajo zaradi cenejše delovne sile, kar jim omogoča status invalidskega podjetja. V celotni strukturi prihodkov ta del predstavlja manj kot segment vode.

Status invalidskega podjetja

24. septembra 2001 je podjetje uspešno pridobilo status invalidskega podjetja. Z novim zakonom o sistemu kvot je vsako podjetje z najmanj 20 zaposlenimi zavezano k izpolnjevanju kvote. Broline omogoča rešitev vsem podjetjem za izpolnitev te kvote. So invalidsko podjetje in tako je mogoče z njimi skleniti pogodbo o poslovnem sodelovanju in nadomestiti kvoto delno ali v celoti.

Zaradi statusa invalidskega podjetja ter spodbud države je podjetje družbeno odgovorno, hkrati pa tudi cenovno konkurenčno. Delovna sila je ustrezno usposobljena za delo.

Načrtovana širitev podjetja

V letošnjem letu načrtujejo izgradnjo novih skladiščno-poslovnih prostorov. Podjetje dosega rast; tudi panoga, v kateri deluje, je v rasti. Podjetje zato želi že v letošnjem letu postaviti in reorganizirati svoje poslovanje ter izkoristiti nove priložnosti in širjenje trga. Načrtujejo posodobitev servisa water coolerjev, večjo in bolj kakovostno kontrolo nad servisom ter poslovanje z nižjimi stroški. Razširitev poslovnih prostorov bo omogočila večjo ponudbo novih produktov. Z rastjo načrtujejo tudi višje tržne deleže in dodatne potrebe po zaposlovanju. Z novimi prostori bodo združili enote, ki so sedaj na več različnih lokacijah.

Kam podjetje pluje?

Dolgoročna vizija družbe Broline je ne samo ohraniti svoj obstoječi tržni delež, ampak povečati delež na trgu, predvsem na ljubljanskem.

»Želimo ostati prvi na trgu in postati sinonim za kakovostno celovito storitev na področju distribucije z vodo,« se zazre v prihodnost Robert.

Družba bo tudi po petih letih najvidnejši ponudnik na trgu, ki bo pod svojim okriljem združevala najeminentnejša podjetja, institucije in ustanove. Poslanstvo podjetja Broline je razveseliti in razvajati svoje stranke ter jim z osvežitvijo polepšati dan. Broline ne nudi zgolj pijače, ampak tudi trenutek in prostor za druženje.

Vizijo in poslanstvo bo podjetje doseglo s stalnim razvojem in izpopolnjevanjem kadrov ter z vlaganjem dobička v nadaljnji razvoj podjetja. Podjetje želi doseči odlične poslovne odnose s svojimi odjemalci, svoje aktivnosti bo prilagodilo doseganju dolgoročnih in trdnih povezav z vsemi udeleženci v poslovnem procesu.

Podjetje je v preteklih letih dosegalo nenehno rast in načrtov poln Robert vidi nove priložnosti za podjetje. Hkrati se zaveda tudi določenih pasti in potrebnih razmislekov za nadaljnjo širitev in razvoj podjetja.

»Zavedamo se lastniških povezav v skupini Pivovarne Laško, ki lahko pomembno vplivajo na nas v prihodnosti,« razmišlja Robert že danes ob načrtih za prihodnost. »Predstavljajo nam velik potencial, lahko pa tudi nevarnost.«

Skupni lastnik Radenski, d. d. ter Pivovarni Union, ki ponuja vodne avtomate z vodo Zala, je Pivovarna Laško. Znotraj skupine lastniško povezanih podjetij si dve blagovni znamki na področju vodnih avtomatov (Radenska in Zala) močno konkurirata. Strategija celotne skupine Pivovarna Laško bo v prihodnje, zaradi razširitve partnerstva med podjetjem Broline in Radensko, postala izjemno pomembna za podjetje Broline. Za podjetje je širitev partnerstva z Radensko ter prevzem dela distribucije drugih proizvodov Radenske v Ljubljani pomenilo skok v rasti prihodkov in zaposlenih, ne gre pa zanemariti povečane odvisnosti od enega podjetja.

»Kljub rasti podjetja, ne smemo zanemariti kakovosti naših storitev. Naši kupci nam bodo ostali zvesti le če bo naša voda najboljša in bo delovanje vodnih avtomatov ustrezne kakovosti, odzivnost pa hitra in prilagodljiva,« nadaljuje Robert.

»O širitvi na tuje trge v tem trenutku ne razmišljamo, saj je na našem trgu še toliko možnosti za rast,« odgovarja Robert na moje vprašanje o širitvi na tuje trge, »ne izključujem pa možnosti ponuditi »know-how« na drugih trgih. V Sloveniji smo uspešno postavili distribucijsko mrežo in izpopolnili procese z željo zadovoljiti našega kupca.«

»Vemo, da gremo v pravo smer, vsako leto izboljšujemo poslovanje in dosegamo rast, seveda pa se zavedamo določenih tveganj,« zaključuje Robert najin pogovor in srka kozarec vode, »vedno želimo iti po najboljši možni poti, zagotovo pa so tudi še druge.«

Literatura in viri

1. Broline, d. o. o. [Http://www.broline.si](http://www.broline.si).
2. European Bottled Water Association. [Http://www.ebwa.org/](http://www.ebwa.org/).
3. iBON. [Http://www.ibon.si](http://www.ibon.si).
4. Interni podatki podjetja Broline, d. o. o.
5. Pivovarna Laško, d. d. [Http://www.pivo-lasko.si](http://www.pivo-lasko.si).
6. Pogovor z Robertom Lombergarjem 17. 4. 2007.
7. Poslovni načrt podjetja Broline, 2001.
8. Poslovni načrt; Izgradnje skladišča s pripadajočimi poslovnimi prostori, APR, d. o. o., 2006.
9. Radenska, d. d. Radenci.
[Http://www.radenska.si/slo/sporocila/za_javnost_poglej.asp?ID=52](http://www.radenska.si/slo/sporocila/za_javnost_poglej.asp?ID=52)
10. Sporočilo za javnost, Radenska, Prodaja mineralnih in izvirskih Poslovni načrt; Izgradnje skladišča s pripadajočimi poslovnimi prostori, APR, d. o. o., 2006 vod v Sloveniji, 24. februar 2006.
11. Watercoller. [Http://www.watercoller.si](http://www.watercoller.si).

Priloge

Priloga 1: Prikaz pokrivanja dela Slovenije, ki je pod okriljem podjetja Broline



Priloga 2: Radenska, d. d., Radenci

V letu 2000 je Pivovarna Laško prevzela Radensko, prišlo je do prijateljskega povezovanja obeh družb. Skupna prodaja vseh proizvodov v letu 2005 je znašala 1.105.000 hl pijač in je bila na ravni leta 2004. V letu 2005 je družba prodala (http://www.pivo-lasko.si/slo/povezane/povezane_druzbe.asp):

- 63,5 % mineralnih vod,
- 21,9 % izvirskih vod, vključno z dodatki,
- 14,6 % ostalih brezalkoholnih vod,

Priloga 3: Skupina Union

Skupina Union je sestavljena iz Pivovarne Union, Fructala iz Ajdovščine ter njenih hčerinskih podjetij. Osnovna dejavnost matične družbe Pivovarne Union, d. d., je proizvodnja piva in brezalkoholnih pijač, vključno z vodo. Osnovna dejavnost družbe Fructal, d. d., je proizvodnja sadnih sokov. V začetku februarja 2005 je Pivovarna Laško, d. d., z nakupom 41,3 % delnic Pivovarne Union, d. d., postala večinska lastnica, Pivovarna Union, d. d., pa del Skupine Pivovarna Laško. Z racionalizacijo po-

slovanja in s sinergijskimi učinki v skupini predvsem na področjih nabave, prodaje, logistike, distribucije in kadrov bo tudi Pivovarna Union, d. d., izboljšala donosnost poslovanja. Cilj povezave je še naprej iskali sinergijske učinke na področju nabave.

Najvplivnejši družbi v Skupini Union v Sloveniji večji del svojih izdelkov tržita na zrelih trgih piva, sadnih sokov, nektarjev, sadnih pijač in ledenih čajev. Poraba piva zaradi spremenjenih potrošniških navad stagnira že vrsto let. Na drugi strani pa so v fazi rasti trgi vode in vod z dodatki, športnih in energijskih pijač. Trg sadnih pijač je že prešel v zrelo fazo, saj so na trgu prisotne številne blagovne znamke, katerih življenjski cikli so vedno krajši, Skupina Union 64 diferenciacija izdelkov pa je vedno večja (http://www.pivo-lasko.si/slo/povezane/povezane_druzbe_3.asp).

Priloga 4: Trg vode

V letu 2005 so proizvajalci mineralnih in izvirskih vod v Sloveniji prodali 153.247.139 mio litrov na domačem in tujem trgu. Združenje polnilcev embaliranih vod Slovenije sestavljajo podjetja Dana, Mirna, Fructal, Kolinska, Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Radenska, Vino Brežice, Voda Julijana, Plastenka. Radenska je v lanskem letu na slovenskem trgu v prodaji mineralnih in izvirskih voda zabeležila več kot polovični delež trga – 52,8 odstotni tržni delež. Prodaja mineralnih in izvirskih vod je v letu 2005 v Sloveniji za 2,3 odstotka večja kot leto poprej, občutno rast pa so polnilci embaliranih voda Slovenije zabeležili v prodaji izvirskih voda, ki je v letu 2005 večja za 28,7 odstotka kot v letu poprej. Največ mineralne in izvirske vode so polnilci embaliranih voda prodali na domačem trgu – 74,3 odstotka, na tuje trge pa so izvozili 25,7 odstotka vseh prodanih količin. Mineralna voda z mehurčki ostaja daleč najbolj priljubljena med potrošniki, ki se čedalje bolj zavedajo pomena zdravja, rekreacije in fitnesa.

Čedalje večjo rast pa beležijo tudi pri prodaji izvirskih vod in vod z okusi. Največ mineralnih in izvirskih voda so prodali v plastenkah – 83,7 odstotkov vseh prodanih količin ter 16,3 odstotke v stekleni embalaži. Največ vode popijejo v Italiji, Belgiji in Nemčiji, medtem ko povprečen Slovenec letno popije 60 litrov, kar uvršča Slovenijo po porabi vode v Evropi na enajsto mesto (Sporočilo za javnost, Radenska, Prodaja mineralnih in izvirskih vod v Sloveniji, 24. februar 2006).

8 - POSLOVNI PRIMER

MATJAŽ POŽLEP IN DIEGO ZANCO

Vir: Primer so napisali Dijana Štraus Svetlik, Mojca Močnik, Aleš Markovič in Andrej Cetinski. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»...V bistvu se bojim priti na cilj. Priti na cilj pomeni končati s svojim poslom na zemlji ... Raje imam stanje neprestanega nastajanja, z golom pred seboj, ne za hrbtom.«

Zgodovina

Dva starejša sinova očetov – vrhunskega restavratorja iz Pule in elektroinženirja in profesorja na fakulteti s Ptuja – sta se spoznala na Fakulteti za arhitekturo v Ljubljani.

Združilo ju je poznavanje AutoCad-a, katerega uporaba je bila konec osemdesetih redkost. Diego Zanco je AutoCad predaval na fakulteti, Matjaž Požlep poučeval na raznih tečajih po Ljubljani. V strokovnih računalniško grafično oblikovalskih krogih sta pridobila več nagrad, med njimi Zlato ptico in študentsko Prešernovo nagrado.

Širši javnosti sta postala prepoznavna leta 1998 kot dobitnika Viktorja za posebne dosežke.

Njuno ime srečujemo pri marsikateri avdiovizualni produkciji nacionalnega, umetniškega in kulturnega pomena. To dokazujejo tudi številne nagrade, med njimi najbolj odmevna nagrada za projekt Laibach. Povezujemo ju z nastajanjem mnogih študentskih filmov. Računalniško in avdio vizualno produkcijo sta ustvarjala s številnimi mladimi avtorji. Omogočala sta jim delo s tehnologijo podjetja, s podporo projektu in z znanjem, ki sta ga posredovala prek predavanj na Media Production Management (MPM).

Ko v svetovnem spletu odtipkamo katero koli ključno besedo na temo Požlep, Zanco, Arxel, Arxel tribe, Art Rebel 9, Propeler, dobimo nešteto zadetkov, tako kot je široko in ustvarjalno njuno delo.

Leta 2003 je bilo podjetje Arxel tribe uvrščeno med najhitreje rastoča slovenska podjetja, med t. i. Gazele. Kljub temu se je zgodba o uspehu kmalu končala, kar pa Matjaža in Diega ni uničilo. Nekaj časa sta potrebovala, da sta dojela, kako kruta so pravila igre v podjetniškem svetu, soočena s turbulentnostjo okolja ter z večnim bojem za dobiček.

Prav zato, ker sta podjetnika po duši umetnika, sta na svoji poti doživljala nekaj dramatičnih, vendar tržno in tehnološko razumljivih viharjev. Zato sta morda sedaj previdnejša. Njun moto pa je še vedno isti: »Česar koli se lotiš, bodi pri tem najboljši!«

Zakaj?

Študentje umetniških akademij in študentje arhitekture so se že zaradi narave študija, združljivih kreativnosti in vizualnih izraznih možnosti kot tudi želje po ustvarjanju in majhnih možnosti za delo družili med seboj in delovali v t. i. marginalnih skupnostih. Povezovala so jih ideje o lepem, boljšem, o strokovnih izzivih in samouresničenju skozi poklic. Pa vendarle je bilo možnosti za zaposlitev zaradi zakodiranih poti napredovanja in zaposlovanja malo. Posebej za študente, ki niso spadali v »ljublansko meščansko sredino«. Prav omejenost možnosti je v Sloveniji od nekdaj krojila usodo umetnikov – tudi, kot je pokazala zgodovina – včasih največjih. Veliko mladih in najbolj perspektivnih je v danem okolju zastalo, stagniralo in nenazadnje

tako ali drugače propadlo. Umetnost je namreč »le« nadgradnja mojstrstva obrti – pogosto spoznana šele skozi perspektivo časa. Tako je Matjaža in Diega – mlada perspektivna arhitekta – pot zanesla v Milano, čemur je botrovala želja po boljših pogojih ustvarjanja, po drugačnem okolju, po večjih možnostih in neodvisnosti. Od tu pa bi bila njuna nadaljnja pot v podjetništvo verjetno težja ali pa je sploh ne bi bilo brez skupnih vizij; tako različna v osebnostih kot dopolnjujoča se v dejavnostih, ki sta se jih lotevala – eden sanjač in drugi genialni realizator ... kot pravi Matjaž:

»Mogoče sem jaz bolj subkultura, Diego pa bolj organiziran del. To je tisto, kar je bila takrat in je danes uspešna kombinacija, se pravi vir nekih različnih pogledov, ki je na koncu vodil do sinteze, čeprav sva se podjetništva lotila, ne da bi vedela, kaj naju čaka. Tu gre za primerjavo s človekom, ki stoji na obali in v daljavi vidi košček drugega brega, ki bi ga rad spoznal. Skoči v vodo in plava. Nasprotni breg pa je vse bolj oddaljen, voda vse bolj globoka in plavanje vse bolj naporno. Ali se boš obrnil, ali boš potonil ali boš kljub naporom vztrajal, je stvar osebnostne naravnosti in volje. Plavati je seveda lažje v dvoje ali v skupini, ki te bodri; morda ti med potjo plavanje postane celo všeč, morda zaradi bodrenja ne čutiš več utrujenosti ... morda se predaš toku ... in morda na koncu le priplavaš na nasprotni breg, ki pa ni nujno takšen, kot si si ga predstavljal ... Ali pa ugotoviš, da nasprotnega brega pravzaprav v resnici sploh ni. Da je fatamorgana. Zelo nevarna zadeva. In tu pomisliš, kaj bi se zgodilo, če bi nekega dne le uspel priplavati do njega ...«

O prvih začetkih Matjaž pravi

»Sam sem bil zaposlen v Italiji v arhitekturnem biroju ter tja pripeljal tudi Diega. Pogoste vožnje v Milano so trajale tri leta in, ker je bilo to prenaporno, sva z Diegom razmišljala, kako bi lahko še dodatno izkoristila svoje znanje in potenciale ter delala še kaj drugega, kar še ni bilo »pokrito«. V iskanju niš sva želela v Ljubljani združiti prijetno s koristnim. Ob tem je treba vedeti, da takšnih računalniških povezav, da bi človek lahko delal od doma, takrat še ni bilo. Skozi pogovore, razmišljanja, analize, sva odkrila, da bi se lahko ukvarjali tudi z računalniško vizualizacijo, kar bi seveda lahko počela v Ljubljani. To je bil začetek – partner pa je bil italijanski studio Arxel. In vse, kar smo takrat začeli delati, smo se naučili delati iz nič. Na vseh možnih ravneh. Od vodenja podjetja do same operative na področju, ki smo ga takrat pokrivali. Delovali smo bolj kot neke vrste komuna, kjer smo energijo in voljo vsi vlagali v isto smer in v isti cilj, v katerega smo verjeli.« Matjaž je bil takrat star 31 let, Diego pa je bil pet let

mlajši. Oba sta bila solastnika in soustanovitelja. Na začetku je bila zgolj »smela« ideja in ustanovljeno podjetje z italijanskim partnerjem. Bil je leto 1991 in nastalo je, kot sama pravita, pleme Arxel.

Pleme Arxel – polpretekla zgodovina

Pleme Arxel – sprva trirazsežna animacijska delavnica je kmalu dobila partnerje v Milanu, Parizu in Zagrebu ter se začela ukvarjati tudi z računalniškimi igrami. Njihovi zveneči naslovi: Faust; Jeruzalem – the Three Roads to the Holy Land; trilogija po Paulu Coelho v postavi Pilgrim: Faith as a Weapon in The legend of the Prophet and the Assassin in The Secrets of Alamut; The Ring – legenda o nibelunškem prstanu; The ring II – Twilight of the Gods; in mnoge druge, ki jih niso nujno izdelali, ampak morda zgolj založili oziroma jih postavili na trg, izdelali pa so jih drugi razvijalci.

Ozemeljska širitev podjetja Arxel

Ob širitvi podjetja so na prakso v Ljubljano hodili tudi tujci. Tako so se v ljubljanskem podjetju za dva tedna znašli tudi trije Francozi, sicer študentje poslovne šole, ki jim je bila dejavnost in kreativna usmerjenost podjetja všeč. V tem so videli tudi svojo prihodnost. Iz dvotedenske prakse je nastala nova partnerska firma v Parizu, ki je na začetku delovala kot samostojno podjetje z istim imenom – Arxel. Ob kasnejših širitvah so nastala tudi Arxel Ljubljana, Arxel Milano, Arxel Pariz. V Parizu so delali predvsem na konceptualni ravni in na razvoju, v Sloveniji pa je bil programska oprema (software) ter vsa grafika.

Širitev dejavnosti podjetja Arxel

Na začetku se je podjetje ukvarjalo z arhitekturno vizualizacijo s trirazsežno grafično animacijo, ki so jo kasneje v povezavi z avtomobilskimi oblikovalci iz Torina širili na vizualizacijo v avtomobilski industriji. Logična nadgradnja avtomobilskega oblikovanja in njegove vizualizacije je bila pot v oglaševanje. Preden je model fizično izdelan, ga namreč pogosto najprej oglašujejo z animacijo. Pot v oglaševanje se je za podjetje začelo v Milanu in za ta del dejavnosti sta Matjaž in Diego ustanovila Artrebel 9. Zaradi odprtosti duha posameznih delavcev se je dejavnost iz arhitekturne animacije širila v avtomobilsko in preskočila v povsem drugo dejavnost – oglaševanje, na

začetku seveda kot servis posameznih segmentov, ki se je širil od posameznosti k celotnemu – tako z združevanjem posameznih segmentov v enem projektu (vsebinsko-tehnološka veriga) – kot v razvoj celotnih produktov, ki bi se prodajali širše. Iz opredelitev in danih možnosti sta se izluščili dve možnosti, ki sta preusmerili dejavnost v multimedijo. Prva vsebuje celostno podobo, vizualizacijo, oglaševanje, druga igrice ter multimedijske prekonstrukcije (npr. rimljanska Emona).

Vzporedno z multimedijo so se lotili izdelave raznih promocij, npr. L'oreal. Izdelali so kiosk, ki je bil postavljen v Parizu v Galleries Laffayette; ideja, ki so jo razvili, je bil v bistvu prvi digitalni fotoaparati, pred katerega se je oseba usedla, se slikala in si pobarvala tudi lase – simulacija, kakšna naj bi bila z drugo barvo.

Poleg omenjenih projektov so bili sodelavci podjetja avtorji še nekaj odmevnejših zadev, nato pa so počasi prešli bolj v izdelavo računalniških igric, kjer gre za dve plati. Ena je čisto tehnološka, druga pa vsebinska. Pri vsebinski plati je bila gonilna sila eden izmed bivših zaposlenih, v bistvu scenarist z literarnimi ambicijami in katerega starši so bili solastniki založniške hiše, ki med drugim zastopa Paula Coelho v vseh frankofonskih državah po svetu. S to povezavo so igrico lažje prodali založniku, on pa jo je tudi lažje tržil dalje. Ta sodelavec se je ukvarjal predvsem s konceptom, sčasoma pa je nastal cel tim, scenaristi in grafiki, ki so delali koncepte, karakterje in vse drugo. V Ljubljani je bila operativa, kjer se je vse to preoblikovalo v nekaj, kar je bil končen produkt.

In potem začetki novega ... prodaja ... in propad

Poleg podjetja Arxel, ki je bilo ustanovljeno z italijanskimi partnerji in v začetku lastniki (njihov vložek sta Diego in Matjaž počasi izplačevala), so s francoskimi partnerji ustanovili novo podjetje Arxel Tribe, ki je postal pravi »megalomanski« Arxel, na svojem področju prava zgodba o uspehu. Zaposloval je 80 ljudi v Ljubljani in 40 v Parizu. Vodja večje skupine, ki se je ukvarjala z računalniškimi igrami, je bil Diego, manjše, ki je delovala na področju oglaševanja, pa Matjaž.

Matjaž in Diego sta se zaradi razlik v dojemanju funkcije podjetja, ki so jo Francozi dojemali kot dejstvo, da podjetje obstaja zato, da čim več prodaš, osnovna ustanovitelja pa, da je stvari treba delati zato, ker v njih uživaš, odločila za prodajo francoskega dela podjetja. Ta odločitev se je kasneje izkazala kot zelo modra, saj je omogočila

delovanje italijanskega dela Arxla, katerega dejavnost je zaradi prehajanja v oglaševanje prevzel Artrebel 9.

»Dolga leta je veljalo, da je treba, ko se govori o kovanju iger na slovenskih tleh, v istem stavku neizogibno omeniti tudi Arxel Tribe. Nič več. Podjetje, ki je na svetovni trg poslalo kar štirinajst različnih naslovov, od katerih jih je kar nekaj naletelo na topel odziv tako med kupci kot pri stroki, danes žal ne obstaja več.« (Playboy 2008)

Kot navajajo viri (Aleksič 2004), »je bila ključna napaka zagrešena v začetku leta 2001, ko se je podjetje prodalo francosko-ameriško-italijanski distribucijsko-založniški verigi, ki je šla vmes v stečaj.« Danes Matjaž in Diego pravita, da z njunega stališča to ni bila napaka, pač pa preprosto tok dogodkov, na katere arxlovci niso imeli vpliva. Isti vir nadalje navaja Diega Zanca: »Prodali smo v času totalnega peaka tistega balončka konjunktura trga novih tehnologij,« pravi Diego Zanco, Arxlov soustanovitelj in vsaj glede na seznam dolžnosti v zadnjem obdobju delovanja tudi, kot pravi sam, pogrebnik. »Takrat se je na veliko vlagalo v tako rekoč karkoli, kar je imelo zvezo z računalniki. Če se je kdo spomnil, da hoče delati nobel spletni imenik vseh cvetličarn po Evropi, je z lahkoto našel venture kapitalista, da mu je to financiral. A konec leta 2001 je počilo.«

In počilo je oglušujoče. Delnica Arxlovih novih mednarodnih lastnikov, ki je ob nakupu veljala 75 evrov, je bila konec leta 2004 vredna šokantnih 0,7 evra. Diego pravi: »Uvodna odločitev o prodaji s stališča nadaljnjega razvoja je bila povsem ustrezna, katastrofalno napačna pa je bila samo konkretna odločitev, komu se prodati. Uvideli smo, da development as such preprosto nima prave prihodnosti. Tega nihče ni pripravljen dobro plačati. Development je ... Po svoje je to kot čistilni servis, in vse, kar ti preostane, je, da pač ožemaš svoje delavce. Omastijo se založniki in distributerji. Trendom danes lahko slediš le, če se priključiš dovolj privlačni skupini. Mi smo se žal integrirali v napačno.«

Prve težave so se v navezi s pospešenim topljenjem borznega kapitala pojavile v začetku leta 2003. Krizo so skušali sanirati z divjim rezanjem stroškov, a jasno je, da v tem poslu to ne more biti trajna, kakovostna rešitev. Podjetje, katerega največji prodajni hit in tudi po mnenju ocenjevalcev zelo solidna pustolovščina – Ring z artističnimi wagnerjanskimi motivi, ki se je zunaj prodal v za naše razmere nezaslišanih

pol milijona kosih, je bilo leta 2003 de facto mrtvo (isto leto je bilo kot 170-to umeščeno med 500 najhitreje rastočih podjetij).

Vendar je bila krivulja propada kratka. Zadnji izdelek, ki so ga poslali na prodajne police, je bila ambiciozna in med nekaterimi kritiki zopet solidno sprejeta, v navezi s podjetjem Sinister Systems splovljena FRP-jka Mistmare. Glede na sklop okoliščin je šlo v bistvu za mrtev projekt, saj je takoj po splovitvi mrknil Arxel. »Ne morem ti povedati, kako dobro ali slabo se je prodajala, ker preprosto nisem imel koga vprašati. Struktura, ki naj bi mi o tem poročala, ni več obstajala,« pravi Diego. »Špil je bil v roku narejen in pripravljen za trženje, a ga preprosto ni imel kdo založiti. Pri računalniških igrah pa je tako, da za potrebe množične potrošnje zastarijo v kihljaju.«

Zgodba ni seveda noben unikum. Pok investicijskega balončka po letu 2001 je uničil ali vsaj pohabil veliko razvojnih in založniških subjektov, kakor tudi različnih internetnih podjetij po vsem svetu. »Po svetovnih dolinah pregovornega silicija je bilo tiste dni natanko tako kot v Hollywoodu. Sredinski založniki so večinoma propadli, večji pa so prešli v last nekaj gigadistributerjev, ki si po novem lastijo vse. Glede na to, da trg poganjajo naslovi, v katere je bilo skupaj z marketingom vloženi tudi prek dvajset milijonov evrov (za primerjavo: proračun za Mistmare je bil slabega pol milijona), skoraj nihče več ni pripravljen tvegati. Venture kapitalisti vlagajo v licenčno sranje in druge oblike gotovih stav, produkcija pa se tako ali tako na veliko seli na Vzhod, kjer se pospešeno izobražujejo. Arxel tribe se je z igričarstvom pred kratkim nehaj ukvarjati – nastalo je novo podjetje, Art Rebel 9, ki se ukvarja le še z videoprodukcijo in animacijami, torej s tistimi dejavnostmi, ki jih je Arxel obvladoval že na začetku svoje prvotne inkarnacije. Mnogi slovenski Arxelovi gejmmejkerji so po evtanaziji igričarskega Arxel Guilda (kot se je skupina imenovala nazadnje) sublimirali v neko drugo podjetje (Aleksič, 2004).

Je pa še delujoči in živi Arxel skušal iz propadlega podjetja prezaposliti vse najboljše ljudi, kar je bil z vidika stroškov pravi šok. Vendar se sodelavcem in poveza-
vam z njimi Matjaž in Diego zaradi svoje filozofije, da so največji kapital ljudje, vse drugo se da kupiti, nista želela odpovedati. Vendar ob takem propadu dela za vse ni bilo, komajda so pokrivali stroške. Sledilo je obdobje, ko so ljudje delali brez plač, z vero v oba lastnika ter zaupanju v svoje znanje, kakovost ter ustvarjalnost.

Art Rebel 9

Ustanovitelja Arxla sta se se odločila, da opustita del dejavnosti Arxel tribe-a in preneseta preostale dejavnosti na podjetje Art Rebel 9. Če štejemo podjetništvo kot premostitev vrzeli med znanostjo, ponudbo, povpraševanjem, viri in trgom, jima v tedanjem okolju kaj drugega preprosto ni preostalo.

V njuni začetni strategiji sta najprej stavila na preostanek dejavnosti ter na vse ljudi, ki sta jim skozi delovanje v delu animacijske in vizualne nadgradnje njihovih izdelkov v preteklosti pomagala. Njuni ideji so se pridružili številni ustvarjalci, čeprav dvomov ni manjkalo. Posegala sta namreč na že razdeljen trg, tako med reklamnimi agencijami kot med manjšimi samostojnimi producenti. Za ponovno rast je bila ključna naklonjenost v stroki priznanih ustvarjalcev (režiserjev, direktorjev fotografije, animatorjev, katerih najboljše sta prezaposlila v novo podjetje) ter jasna vizija o tem, kaj želita doseči.

Vizija?

Matjaž odgovarja: »Jasno je, da če zadeva ne raste, začne stagnirati. Naša vizija je torej ves čas zelo bohotna, kar se tiče novih idej in energije. To pomeni, da je treba res aktivno vlagati in se posvetiti celi zadevi, da lahko vzdržuješ vizijo. Vizija je dolgoročna, tista, ki te res vodi. Vmes so seveda kratkoročne strategije, neke vmesne kontrolne točke, kje smo, in tudi tiste, ki se znajo prilagajati trenutnim situacijam. Torej, kako bi formuliral vizijo na splošno? Na nek način se mi zdi in lahko rečem za oba, da naju je vedno vodil nek motiv ustvariti prijazno firmo za vse, ki se je dotikajo. Bodisi zaposlene, bodisi naročnike. To je najina osnovna filozofija izpred 10, 12, 13 let, ki se je potem prelevila v vizijo. Ta nama je pomagala preživeti tudi najhujša obdobja, ko ni bilo nobenega denarja, ko ljudje niso bili plačani za svoje delo. Sedaj se ta osnovna vizija nadgrajuje v »zrasti in biti prijazni na svojem področju in biti najboljši v regiji«. Če nam je prejšnja vizija pomagala preživeti in so ljudje toliko verjeli v njo, da so vlagali precej več energije, kot bi je pričakoval glede na dejanski obseg poslovanja in glede na tisto, kar smo vračali, nam sedaj ob novem začetku pomeni pravi zagon. Ne v materialnih oblikah, temveč v neki veliki pozitivni energiji, ki je pomagala, da smo stanje, kot je danes, vzpostavili in postavili na noge. To je duh, ki ga skušamo ujeti v vizijo, ki nas bo vlekla naprej. Se pravi, biti tehnološko vodilni, obenem pa biti tudi prijazno okolje do vseh, ki se podjetja dotikajo, tako znotraj kot zunaj.«

Strategija temelji na odličnosti tako v odnosu do naročnikov kot strokovne javnosti in do sodelavcev. S tem vpliva na trg in temelji na kulturi delovanja in vodenja, ki spodbuja ustvarjalnost, povečuje osebno odgovornost ter pripravljenost na spremembe. Pospešuje razvoj, pretok idej in nenehno širjenje znanja, zagotavlja osebno rast in zadovoljstvo sodelavcev ter preglednost in uspešnost. Predvsem pa temelji na ustvarjanju delovnega okolja, ki nudi možnost za kreativnost.

Podjetništvo kot zaznavanje in izkoriščanje priložnosti

Tako Matjaž kot Diego sta se ponovno izkazala za analitika prostora, kjer sta pozicionirana. Njuno zaznavanje možnosti za zadovoljevanje širših družbenih potreb ter načina za njihovo zadovoljitev je podprto z znanjem in intuitivnostjo. Kot perfekcionista in entuziasta s stanjem v slovenskem ustvarjalnem prostoru nista bila zadovoljna – ali pa sta zgolj znala prisluhniti težavam, ki so pestile ustvarjalce v tem segmentu ustvarjanja. Ob spremljanju večje občutljivosti odjemalcev na kakovost tako izdelka kot storitve ter ob spremljanju razvoja dogodkov v slovenskem avdiovizualnem prostoru se je odločitev ponujala kar sama. Zaradi slabe izkušnje pa je bila pot do nje daljša. Tveganju – »kar tako, da smo« – lastnika nista več preveč naklonjena. V Sloveniji je v zadnjih letih namreč nastalo nekaj samostojnih producentsko-produkcijskih hiš po legendarnem vzorcu Studia marketing. Nekatere zgolj zaradi dejstva, da so avtorji sploh lahko delali, druge po vzoru »tudi mi lahko«, nekatere pa zaradi zadovoljitve vse večjih potreb televizijskih hiš (produkcija in postprodukcija). Njuna odločitev »kaj« je temeljila na analizi možnih konkurentov, na danih predispozicijah ter na pričakovanih višje kakovosti izdelka tako kreativnih kadrov kot odjemalcev ter na kadrovskega potencialu na trgu.

Okolje

Večja pluralizacija medijev je povzročila razvoj komercialnih televizij, kabelski sistem pa tudi televizij posameznih občin in večji dostop do tujih programov – s tem se je spremenila percepcija gledalcev in naročnikov. Prav na področju Slovenije pa se je začela pojavljati velika razpoka v tem delu ustvarjalnosti. Tako v tehnologiji kot v delovnih procesih in posledično tudi v kakovosti.

Ne RTV Slovenija, ne Viba film kljub z zakonom določenim obveznostim svojega poslanstva, tj. ustvarjanja filmov in s tem možnosti za delo ter izobraževanje kadrov, tega nista izpolnjevali. Obenem se je »nacionalka« spustila v bitko s komercialnimi televizijami tako v programu kot v količini programa, za kar ji je začelo zmanjkovati izvedbenih kadrov in tehnologije. Posledica povečanja programa je slabša kakovost in pogojev dela. Ob slabih oziroma zastarelih tehnoloških pogojih v obeh zavodih, izmaličenem plačnem sistemu – se je stanje pojavljajo vse večje nezadovoljstvo zaposlenih, kar se kaže v odnosu do dela. Le redki namreč delo jemljejo kot sredstvo osebne samorazvoja in univerzalne oblike socialne integracije; prav ti, če je le mogoče, z obeh zavodov odhajajo. Zunanji kreativni sodelavci v takem okolju, tudi če so že dobili možnost, niso mogli ustvarjati, saj je to v nasprotju z njihovimi strokovnimi merili, načini delovanja in razmišljanja.

Novi začetki

Art Rebel 9 je kot post produkcijska hiša najprej deloval v skupnem posloplju s Studiem 100, ki se ukvarja s sinhronizacijo. S tem so dosegli, da je uporabnik namesto ene storitve na isti lokaciji opravil dve fazi postopka post produkcije brez nepotrebne iskanja ponudnika tovrstne storitve. Del uspeha pripisujejo ravno temu, da naročnik lahko odnese končni izdelek oziroma ga iz podjetja kar sami dostavijo na televizijo, torej v nadgradnji klasičnim storitvam. Drugi del uspeha pripisujejo usmeritvi v kakovost, kar jih ločuje od drugih ponudnikov tovrstnih storitev.

Art Rebel 9 namreč sodeluje tudi z drugimi produkcijskimi hišami, ki se ukvarjajo z avdio-vizualnimi izdelki v Sloveniji, vendar je njihov moto – za razliko od drugih, ki temeljijo na hitrem in tekočem delanju izdelkov z majhnimi kapacitetami – zagotavljati višjo kakovost, dolgotrajnejše izdelke in izgrajevanje imena v širšem, tako slovenskem kot evropskem merilu.

Iz začetne ustanovitvene opredelitve o vizualizaciji so prešli na post produkcijo reklam in filmov. Sedaj se osredotočajo predvsem na HI-end produkcijo in vizualne učinke za TV reklame, hkrati pa nadgrajujejo delo, poleg svoje produkcijske hiše (Propeler) tudi drugih produkcijskih skupin: Nora, Arkadena ... Podjetje je dobilo več mednarodnih priznanj in postalo največje podjetje, ki se ukvarja s post produkcijo na področju Slovenije in v bližnji okolici.

Potrebe po kakovostnih izdelkih so se večale, prav tako pa tudi potrebe po celotnem in celovitem izdelku, torej produkciji in postprodukciji. Tako je Art Rebel 9 kaj kmalu podprl ustanovitev produkcijske hiše Propeler. Osnovna dejavnost obeh firm je produkcija reklam ter njihova postprodukcija. Propeler je sedaj samostojno podjetje, obe podjetji pa sta lastniško povezani.

Za obe podjetji delujejo najboljši slovenski režiserji (Gregor Vesel, Sašo Podgoršek, Miha Mlaker, Blaž Švent) ter tudi tujci, kjer v soustvarjanju vsak pristopi z drugačno energijo, estetiko in talentom. Sodelujejo z reklamnimi agencijami, kot so Agencija 41, Agencija Arih, Futura DDB, Mayer McCann, Pristop, Sattchi&Sattchi, Studio 3 S, ter s produkcijskimi hišami Action Film (RU), Dawson Produccion (CZ), Filmservice (CZ), Mican Film (A), Stillking (CZ), Terminal (I).

Njihovi klienti v tem trenutku so npr. VIP (Hrvaška), Si.mobil, Volksbank, Telekom, Večer, T-Com, Petrol, Radenska, Volkswagen, Droga Kolinska, Pliva, Riffeisen Krekova banka, Zavarovalnica Triglav, Pivovarna Laško.

Velika avtorska imena, s katerimi se srečujejo, so režiserji in tisti kreativni kadri, ki so najboljši. So pa preko svojega dela vzpostavili stik z osebami, ki na področju filma v Sloveniji nekaj pomenijo. Prostor je majhen in oni so referenca za to, kar ustvarjajo. To pomeni zadovoljevati zahteve višjega cenovnega razreda in bolj zahtevnih kupcev. Dejstvo je, da je Slovenija močna, kar se tiče avtorskih profilov, nima pa velikih možnosti uveljavljanja velikih avtorskih imen v širšem evropskem merilu. Na tem mestu je firma Art Rebel 9 vstopila kot povezovalac in posrednik teh imen tako znotraj Slovenije kot v Evropi. Če povzamemo, so edini, ki so uspeli združiti največje avtorske profile pa tudi ostale sodelujoče v avdiovizualnih delovnih procesih v Sloveniji in izven nje.

Propeler

Podjetje Propeler ima v svoji ponudbi polno produkcijo, tako da naročniku zagotovijo režiserja, izbor igralcev, izbiro lokacije, tehnično ekipo. So med prvimi ponudniki z lastno zbirko podatkov z okoli 2500 amaterskimi in profesionalnimi igralci ter z zbirko lokacij.

S svojimi povezavami v Italiji in Franciji, zgrajenimi preko mreže prijateljev in sodelujočih, lahko zagotovijo tudi tehnologijo, ki v Sloveniji še ni na voljo. Prav v tem trenutku svojo dejavnost širijo tudi v obdelavo slike, ki je sedaj dostopna samo na Dunaju, v Münchenu, Milanu ali Budimpešti.

Izhajajoč iz vizije Art Rebel 9 je Propeler postal poznan v letu 2007. Je namreč podjetje, ki je v Slovenijo pripeljalo korporacijo Walt Disney in na veliko zadovoljstvo tujih producentov tudi izpeljalo del produkcije Narnia, ki so jo lani snemali na Bovškem. Tam so se, kot pravijo, naučili profesionalnih potekov delovnih procesov izdelave filmov, njih organizacije in vodenja skupin na način, kot to delajo poklicni producenti svetovno znanih studiev. Ugotovili so, da se pri nas sicer delajo filmi, je pa na tem področju zaradi preteklega razvoja veliko zmede glede odnosov: od vloge producentov, avtorjev, obvladovanja sodelujočih in tako naprej do financiranja in obvladovanja pravnih okvirov. In tu se ponuja nova možnost preskoka oziroma nova možnost delovanja glede na slovenski prostor. Film namreč mora biti vojaško organiziran v smislu stroge hierarhije, s pravilno razporejenimi viri in odnosi znotraj celotnega tima.

Mreženje

Če jemljemo mreženje kot vzorec razmerij med posamezniki, skupinami in organizacijami, je za Art Rebel 9 značilna močna mreža povezav s kreativnim potencialom v slovenskem prostoru, z raznimi reklamnimi agencijami ter producentskimi hišami. Nabor vozlišč je velik, saj je v omejenem slovenskem prostoru že skorajda vsak sodeloval z vsakim. Preko teh povezav tečejo informacije, znanje in ideje. Je pa značilna že prej omenjena strateška povezava s Propelerjem ter zaradi popolne storitve povezava s Studiom 100. Vse te povezave, naj bodo strateške ali ne, omogočajo doseganje zastavljene vizije in jo podpirajo. So vodilni v grozdu podjetij, ki tehnološko podpirajo drug drugega.

Sam Matjaž o mreženju pravi: »Mreženje imamo lahko ali glede na dejavnost, s tem da imaš v mreži podjetja, ki pokrivajo vse dejavnosti ali na lokacijo. V vsakem primeru je določen riziko, ki ga je treba minimizirati, in sicer tako, da pokrivaš čim več relativno kompatibilnih tehničnih področij in regij. Torej skušaš vzpostaviti tako tehnološko kot regionalno mreženje. Prednosti tehnološkega mreženja, ki smo ga sami vzpostavljali zadnjih 17 let, so se izkazale v recesiji, ki se ponavadi pojavi na nekem po-

dročju, bodisi regijsko, bodisi vsebinsko, bodisi tehnološko. Medsebojno pokrivanje pa pomaga podjetju ali delu podjetja, ki je v področju recesije, da ga ta ne prizadene. Tudi v času Arxel tribe-a so se recesije pojavljale, vendar smo projekte in podjetje lahko peljali naprej. Če je dobro delovalo zgolj eno podjetje, je bilo za druge rešilna bilka.«

Želja obeh lastnikov je ustvariti tako tehnološko kot področno platformo znanja in kakovosti na avdiovizualnem področju. Povezovanje znanja in kakovosti v enem središču jim uspeva že sedaj, saj vedno izhajajo iz ključnih ljudi. Izziv prihodnosti pa je povezovanje teh dveh dejavnikov z novimi učinkovito povezanimi tehnološkimi procesi. Tako so procesi v firmi organizirani tako, da je tehnologija za faze, kjer je potreben fizični prenos, locirana na enem mestu, investirata pa v tehnologije in njih medsebojno povezavo, ki omogočajo ne samo prenos znanj, temveč tudi hiter prenos posameznih delov produkta med posameznimi fazami in končnega produkta iz ene lokacije na drugo in v tehnologijo za digitalni prenos posnetega materiala na različne lokacije v različnih fazah procesa.

Ker pa so ustvarjalcem ponavadi reklame zgolj sredstvo za preživetje, vsi pa bolj ali manj sanjajo o filmu ... Nedavne izkušnje in investiranje v novo tehnologijo kažejo pot naprej.

Širitev dejavnosti

Podjetje Art Rebel 9 se je skozi svoje delo začelo srečevati s tujimi priznanimi produkcijskimi hišami in prilagajati produkcijo v Sloveniji tudi tem profesionalnim merilom. To pomeni, da se razširi tim sodelujočih ljudi, ki morajo v organizacijskem smislu delovati po drugačnih načelih, kot so sedaj v veljavi v našem prostoru. To pa lahko prinese tudi komercialno uspešnost, ki je Art Reblu 9 zelo zanimiv izziv ravno zaradi splošnega prepričanja, da evropski avtorski film ne more biti komercialno uspešen in ga mora v večjem ali manjšem delu financirati država, za razliko od ameriške produkcije, ki je na strani kapitala. V tej smeri iščejo pravo razmerje. Ne zanima jih čisto komercialna niti čisto avtorska smer, ampak zdrava mera obeh pristopov z rezultatom, ki bi bil tudi gledljiv tudi v smislu širše distribucije, ne zgolj z vidika festivalov. In tu bo potrebnega veliko dela.

Regionalna širitev

Trenutno jim je za tekoče delovanje zanimiv zahodni Balkan. Saj to regijo Slovenci dobro poznamo, imamo poslovne stike, poznamo navade in pričakovanja potrošnikov in poslovnih partnerjev. Imajo torej »know-how« o tem, kako v regiji sklepati posle.

Ker se vidijo kot storitveno podjetje, z naročniki ustvarjajo osebni odnos, zato možnost prisotnosti na tujih trgih vidijo zgolj v tem, da odprejo lokalno podružnico in tam z »lokalcem« ustvarijo osebni odnos z naročnikom, ki je osnova njihove vizije.

S tem namenom pa Diego in Matjaž vzpostavljata povezave s Francozi, z njihovimi bivšimi partnerji v iskanju sinergije, ki bi pripeljala do skupne točke predvsem skozi širitev dejavnosti. Ena od možnosti je, da se bolj resno in organizirano podata v izdelavo lastnih filmskih projektov, bodisi na ravni konceptov, ki se potem prodajajo naprej, ali pa filmov, ki bi bili izpeljani od začetkov do distribucije in nato do končnih predvajanj v kinematografih.

Ob tem Matjaž: »Tukaj gre v bistvu manj za poslovno priložnost v smislu izkoriščanja niše kot za bodočo vizijo, kaj bi bilo dobro, da bi počeli še naprej. Kaj bi nam odpiralo izzive in dajalo nove energije? To, kar počnemo danes, je postalo neke vrste rutina. Za preživetje in razvoj pa je najslabše, če rutina začne prevladovati kot miselnost podjetja, saj se pozna na končnih izdelkih, pa tudi na zaposlenih. Torej iščemo nekaj, kar bi dalo nov polet celi skupini. To pa je film. Za produkcijo je to nov izziv: v smislu organizacije, glede velikosti, glede trajanja, glede kreativnosti. V bistvu pa je zaradi tehnološke povezanosti to izziv tudi za post produkcijo, ki se sooči s tehnično in tehnološko drugačnostjo. Ob tem obstaja na področju post produkcije mit, o tem, da je sodelovati pri produkciji in post produkciji filmov najvišja možna raven, ki jo grafiki s tega področja lahko dosežejo. Če bomo seveda naredili ta korak, bo to velik motivator za celoten tim.«

Inovacije kot motivator

Pomen inovacij je za Matjaža in Diega večplasten. Najprej je zaradi narave dela, ki je vezano na kreativni potencial, prisotna že v definiciji. Vedno je treba razvijati nove ideje in nove forme. Inovacija je torej vgrajena v vsak izdelek, produkt. Matjaž pravi »Mi moramo inovirati, da sploh zadovoljimo pričakovanja naročnikov.« Če pa

gledamo inovacije s klasičnega vidika, lahko štejemo kot inovacijo edinstveno povezavo medsebojno različnih tehnologij za končno sinergijo v produkt in prihranek tako v času kot v logistiki, kar povratno vpliva na kreativnost. Gre za zasnovano učinkovitega delovnega procesa v Sloveniji in njeni širši okolici, ki bo skupaj z njihovo vizijo pripomogel k izgradnji tehnološke platforme. Na tem gradijo, na tem je nastal celoten sistem, ki dodatno motivira sodelavce.

Tehnološka širitev

S hitrim razvojem tehnologije se tudi v aviovizualnem prostoru dogajajo spremembe tako v produkciji kot post produkciji oziroma so spremembe sorazmerno povezane. Tehnološka inovacija v post produkciji ponavadi omogoči lažjo produkcijo (snemanje), tehnološki napredek pri snemanju pa omogoči boljšo post produkcijo. Gre za komplicirano in specifično tehnološko verigo, ponavadi razdrobljeno na različnih lokacijah ali celo državah.

Prav v tem času se podjetje pripravlja na veliko širitev, ki bo poleg že dane post produkcije omogočila ne samo hitrejšo in bolj racionalno poslovanje, temveč tudi večje zadovoljstvo naročnikov storitev, izvajalcev in ustvarjalcev, s popolno storitvijo ne samo za elektronske nosilce, pač pa tudi za film. S tem bo globoko posegla v ustvarjalnost širšega evropskega prostora ter zadovoljila tudi zahtevnejše svetovne filmske producente.

Kljub najnovejši tehnologiji, ki omogoča drugačne delovne procese, pa že iščejo povezave za njeno nadgradnjo oziroma dopolnitev.

Umestitev

Podjetje se šteje za ustanoviteljsko in ne razmišlja o delničarstvu oziroma kotizaciji na borzi. Prepričani so, da zveza med podjetjem in posameznikom lahko deluje le, če sta obe strani zadovoljni tako z odnosom kot z vložkom. Pomembna pa sta jim tudi okolje, ki iz tega odnosa izhaja, ter varnost.

Čeprav bi podjetje po analizi in v skladu s teorijo lahko uvrstili med podjetja z visokim potencialom rasti – ob njihovi uspešnosti se bodo za njih vsekakor zanimali tudi drugi investitorji – je to seveda odločitev lastnikov podjetij. Zaradi slabe izkušnje

pa lastnika ne vidita možnosti, da bi podjetje doseglo podobno umestitev in se podalo na borzo.

Konkurenca

O konkurenci ima Matjaž, za razliko od drugih podjetnikov, drugačno mnenje, saj pravi: »Konkurenca je in mora biti, zaradi tega, da se enostavno oboji prilagajamo. V Sloveniji, je kar se tiče post produkcije, le še eno podjetje, ki je lahko približno na taki ravni kot mi, na področju produkcije pa je teh konkurentov pet do šest.«

Tako na tem področju v bodoče pričakujejo ohranjanje doseženega tržnega deleža, ker v bistvu širitev brez širitve dejavnosti v Sloveniji skorajda ni več mogoča. Prednost pa je v tem, da danes Art Rebel 9 ni več začetnik ne na področju produkcije niti na področju post produkcije, pa tudi na področju organizacije delovnih procesov ne.

Tako se usmerjajo na druge trge, ki so nujni za rast in preživetje ter večanje tehnične mase. To pomeni po eni strani večjo fleksibilnost, po drugi strani večje sposobnosti vlaganja v nove tehnologije in kadre ter stabilnost v smislu raznih ekonomskih situacij. Tudi negativnih, ki se pojavljajo na različnih področjih.

Tveganje

Matjaž in Diego sta pri morebitnih tveganjih zelo previdna. Obstaja tveganje, da se ne prebiješ oziroma se kapital ne vrne. To so tveganja, ki jih skušata nadzorovati. Nikdar ne bi tvegala toliko, da bi morala podjetje zapreti oziroma odpustiti ljudi. Saj, kot pravi Matjaž, »to konec koncev ni kazino, ni kockanje, ampak zadeva, ki je načrtovana. Kljub temu, da imaš mnogo parametrov, ki jih ne moreš predvideti vnaprej«. Kljub vsemu pa v širjenje podjetja vlagata 10 % sredstev.

Kapital

Podjetje deluje z lastniškim kapitalom. Do sedaj niso uspeli pridobiti podpore države, pa čeprav se začenjajo ukvarjati s filmsko produkcijo, za katere sofinanciranje je zadolžena država. Na trgu so preživel z lastnimi sredstvi. Pričakujejo, da bodo

preko filmskih ustvarjalcev, tako režiserjev, direktorjev fotografije in nenazadnje producentov, zaradi storitev, ki jih lahko nudijo, v prihodnosti prihodke povečali.

Kadrovski viri in notranje podjetništvo

Slovenija je v določenih segmentih avdiovizualne produkcije kadrovsko podhranjena. Posamezna področja so popolnoma izrinjena tudi iz šolskega sistema. Ker gre za storitveno dejavnost, nanjo seveda delujejo vse značilnosti storitvene dejavnosti, kar pomeni veliko prilagajanja v času in pri kadrih, sploh v t. i. špicah. To pri določenih podjetjih pomeni »posojanje« (delo na črno) posameznih specifičnih kadrov med seboj ter povzroča nelojalno konkurenco.

Sicer v produkciji posebno na področju oglaševanja teoretično lahko veliko stvari opravi en človek s telefonom, bolj zapleteno je na post produkcijskem področju. Bistvo storitev je hitro, pravočasno, čim bliže in čim bolj prijazno, zato si za ohranitev svojega položaja na trgu izpadov delovne sile ne morejo privoščiti. Tako imajo bistvene profile redno zaposlene in jih ne posojajo drugim. Izjema velja zgolj za režiserje, ki jih zaradi avtorstva in vrhunske strokovnosti ne moreš vezati zgolj na eno podjetje. Ti imajo sklenjene posebne pogodbe in pogodbeno sodelujejo tudi s konkurenčnimi hišami v tujini.

Filozofija podjetja pri tem je, da se režiserji med tem izobražujejo, prenašajo znanja. V Art Rebelu 9 ob tem spodbujajo ideje ter pomagajo ljudem pri njihovi realizaciji v projekte: uspešno izpeljane projekte pa dodatno nagrajujejo.

Podjetje?

Seveda vsak, ki ustanovi podjetje, razmišlja o prihodnosti. Ali se bo podjetje obdržalo, ali bo propadlo, kdo me bo nasledil, kako bo podjetje delovalo naprej, ali ga bodo nasledniki prodali? Matjaž ve, da se sinova s podjetjem ne bosta ukvarjala, in razmišlja o možnih naslednikih: »Izbira med zaposlenimi je včasih lahko dvorezen meč. Ni namreč nujno, da merilo, po katerem nekdo lahko postane vodja ali manager, sovpada s časom sobivanja v podjetju. Tukaj smo se precej naučili z Arxel tribe-om, saj smo napravili kar nekaj napak, ki so nas izučile. Vodilo nekaterih je bilo namreč zgolj zaslužkarstvo. Prepričan sem, da bodo slej ko prej prišli v podjetje ljudje, ki bodo želeli prevzeti vodenje tovrstnega podjetja. Na Propelerju se je to že zgodilo. Na Art Reblu 9,

kjer je jedro starih ljudi, starih v smislu najstarejših zaposlenih v celi skupini, je to nekoliko težje, ker so vsi navezani na naju z Diegom. In v taki situaciji je težko v eni osebi najti nekoga, ki bo lahko združil vse tisto, na kar so navajeni. Vendar delava na tem in v tem trenutku imamo nekaj ljudi, ki so možni kandidati za prevzem vodenja v nekaj letih. Kdorkoli to bo, naj bo izven hiše ali znotraj, bo moral skozi celoten proces tega specifičnega dela. Seveda spodbujamo tiste, ki jih spoznamo za perspektivne, tudi s pridobivanjem lastniških deležev, vendar ne kot privilegij ozke skupine – sem so vabljeni vsi in so zaželeni vsi, ki prispevajo k vzajemnosti, dobremu ustvarjalnemu vzdušju in pozitivni energiji.«

Filozofija

»Kot storitvena dejavnost želimo dejavnost pripeljati do nekega maksimuma, biti prijazni do vseh odjemalcev, visoko kakovostni v storitvah in zagotoviti neko širše okolje možnosti za strokovno izpopolnjevanje, strokovno nadgradnjo vseh sodelujočih. To je tisto nekaj, kar potrebujemo. In tu je človek tisti, ki lahko firmo postavi, in seveda tudi podre. Ne tehnologija. Tehnologija je nekaj, za kar vzameš kredit in kupiš. Dejansko so ljudje tisti, v katere smo zmeraj in največ vlagali oz., če dobro pomislim, smo vlagali zgolj v ljudi. Vsa tehnologija, ki je okoli, je pač samo delovno okolje, ki mora delovati.«

Iz te njune osnovne filozofije izhaja zavedanje, da so zelo storitvena dejavnost, kjer gre velik del zaslug za doseženi položaj pozicijo nekemu osebnemu odnosu, ki ga ustvarjajo z naročniki. To nadgrajujeta s potrebo po lokalni pristnosti in z vedenjem, da se na tuje trge ne da prodajati, če tam ne odpreš podružnic. Tako razmišljajo o odpiranju podružnic tako v Franciji kot v Italiji.

Prednosti, ki jih izpostavljajo, so po sodelovanju z Waltom Disneyem: nov pogled na delovne procese v Sloveniji, ki jih skušajo uvesti v slovenski prostor ter pokazati, da se da drugače, bolje, ceneje priti do enakega ali boljšega končnega izdelka. Pričakujejo boljšega.

In na koncu je po njihovem prepričanju vse stvar energije in trenutne situacije potencialnih drugih trgov.

Pričakovanja?

»Da bomo imeli dovolj energije za vse te ideje, ki jih imamo, da jih speljemo do konca. Dovolj sreče, da najdemo prave ljudi, ki nas bodo nadomestili in te ideje razvijali naprej oz. prihajali z novimi, kar je še največ vredno.«

In za konec

Včasih so se namreč ideje kresale na Kolodvorski, kjer so jih avtorji v realizacijo bolj ali manj uspešno ponujali različnim TV urednikom ali na bližnjih vrtovih okoli Viba filma ... Danes se ideje, kreativnost, znanje, volja in želja ter njihovi nosilci zbirajo okoli Art Rebla 9.

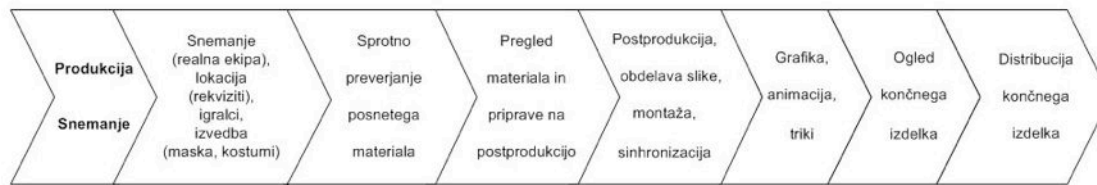
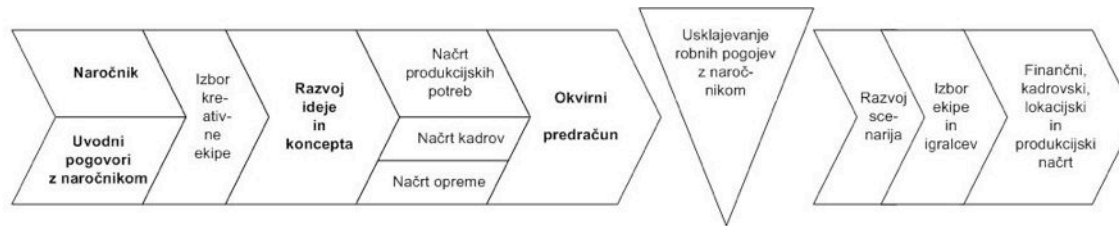
Tudi, če se danes zbudita oba nacionalna servisa in postavita identične delovne in tehnološke pogoje – so ljudje ta najpomembnejši del avdiovizualne produkcije v letih agonije in čakanja na priložnost našli drugje – našli so drugo okolje ali se preusmerili v sorodne dejavnosti.

Literatura in viri

1. Art Rebel 9. 2008. Company. Passion driven droduction. [Http://www.artrebel9.com/](http://www.artrebel9.com/) (14. 2. 2008).
2. Art Rebel 9. Interno gradivo, Art Rebel 9.
3. Mladina. 2008. Kul računalniška industrija. [Http://www.mladina.si/tednik/200545/članek/kul-računalniska_industrija_jure_aleksic](http://www.mladina.si/tednik/200545/članek/kul-računalniska_industrija_jure_aleksic) (14. 2. 2008).
4. Playboy. 2008. Igrišče za odrasle. [Http://www.playboy.si/branje/članki/igrisce_za_odrasle_12776@5aspx](http://www.playboy.si/branje/članki/igrisce_za_odrasle_12776@5aspx) (14. 2. 2008).
5. Požlep, Matjaž. 2008. Intervju z avtorjem, 28. 2. 2008.
6. Propeler. 2008. Company. [Http://www.propeler.net/](http://www.propeler.net/) (14. 2. 2008).

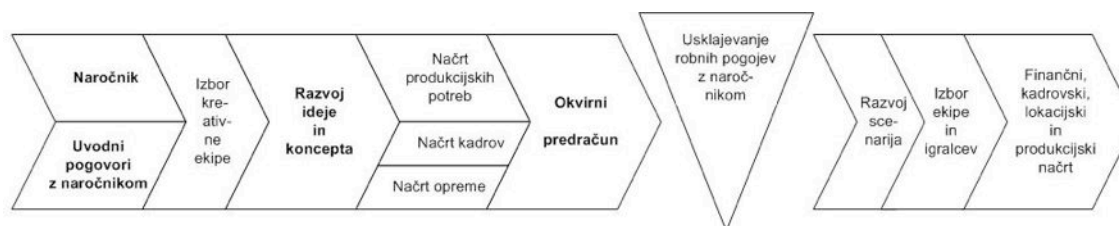
Priloge

Priloga 1: Segmentiran celotni delovni proces

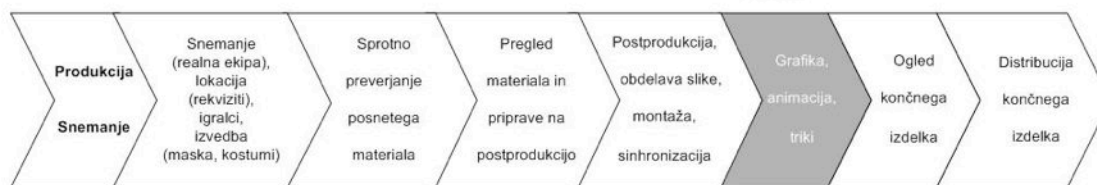


Odvisno od vremena, akterjev okolja obstoječih lokacij in narejenih lokacij

Priloga 2: Označen del delovnega procesa s sta podjetnika vstopila v podjetništvo

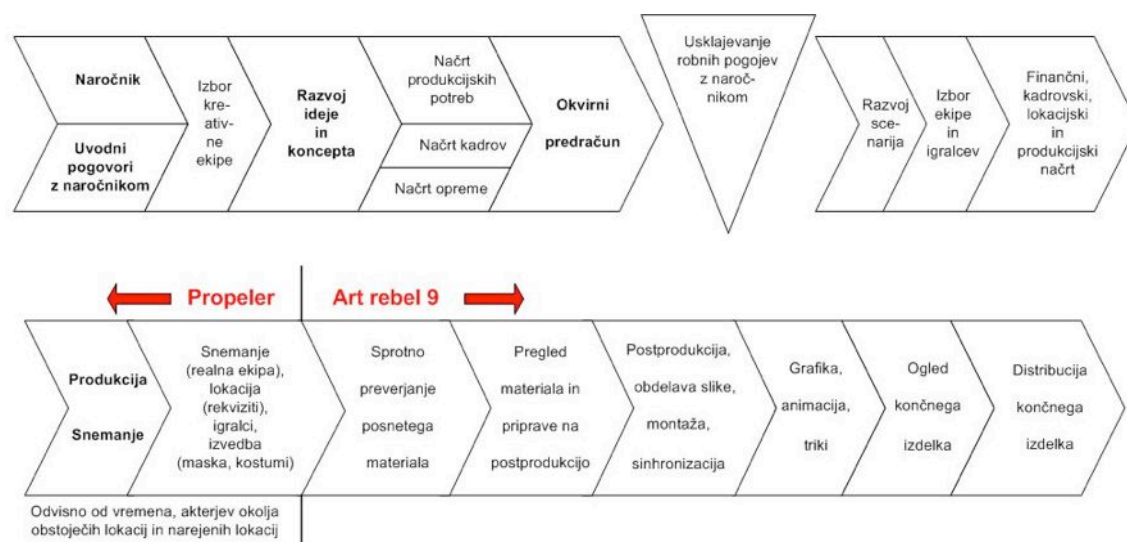


Arxel

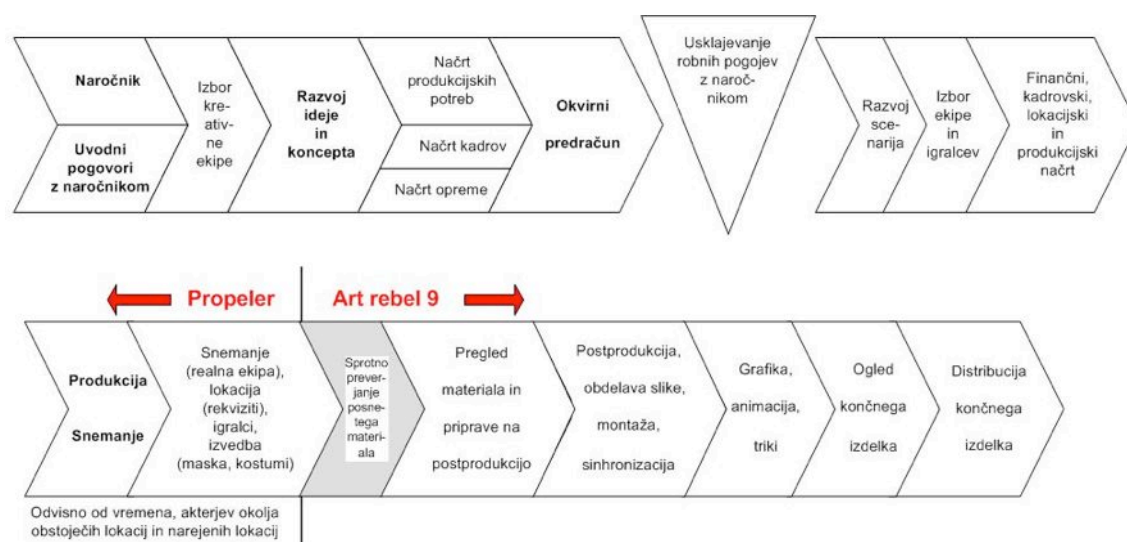


Odvisno od vremena, akterjev okolja obstoječih lokacij in narejenih lokacij

Priloga 3: Proces, ki ga pokrivajo danes



Priloga 4: Označen delovni proces, ki pomeni prihranek pri času in načinu produkcije v vseh predhodnih in post – segmentih



Priloga 5: Prihodki in odhodki

ART REBEL 9	2005	2006	2007 (napoved)
Cisti prihodki iz prodaje	1,274,610	1,275,039	1,272,921
Poslovni odhodki	1,217,394	1,072,970	1,060,000
Celotni poslovni izid	141,127	202,278	201,942

9 - POSLOVNI PRIMER

RONALD PINTAR IN FIBERNET

Vir: Primer je napisal Boštjan Košak. Copyright 2008 avtorja. Objavljeno z dovoljenjem avtorja. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Surfanje dojemam kot podjetništvo. Sam si na morju, sam se moraš odločiti, kaj boš naredil, kako boš to naredil, v ritmu z vetrom, od katerega skušaš dobiti najboljše. In vedno hočeš biti boljši in boljši. Hočeš zmagati. To je čisti enačaj podjetništvu!«

Začetki

Ronald Pintar je rojen leta 1970. Že kot otrok se je zanimal za tehniko, v času osnovne šole je izdeloval stroboskope in svetlobne učinke (light-showe) ter jih prodajal sošolcem na srednji računalniški šoli. Kasneje je izdelal še računalniško vodeni sistem svetlobnih učinkov (light-show), krmiljen preko računalnika Comodor 64, in napravo uporabljal na šolskih plesih. To je bil eden prvih računalniško vodenih sistemov svetlobnih učinkov v Sloveniji, saj jih je takrat poleg njega imela le še diskoteka Šporn v Radomljah.

Ronald je za potrebo snemanja kaset izdelal mešalec glasbe in s prijatelji sosedo so ustanovili studio Piramide. Glasbo so presnemavali iz Lestvice slovenskih diskotek. Kasete so prodajali dokaj uspešno, med prvimi so tudi imeli računalniško obdelane naslove ter izvajalce. Največji konkurent Studio Spaka je seznam izvajalcev takrat še vedno tipkal na zadnjo stran kasete preko pisalnega stroja.

V času ekonomske krize v nekdanji Jugoslaviji so njegovi starši skupaj s sosedo izdelovali drobne izdelke iz usnja, ki so jih nato prodajali naprej. Toda ta dejavnost je bila manjšega obsega in je trajala le kakšno leto. Ronald se ni dotaknila, niti ga ni navdušila za tovrstno podjetništvo.

Fakulteta je bila za Ronalda prelomnica v njegovem življenju, saj je moral od tu dalje sam skrbeti za svoje prihodke, kar ga je spodbudilo k iskanju zaposlitve. Spoznal je podjetje, ki je njemu in prijateljem omogočilo delo preko študentskega servisa. Tržili so časopis z reklamnimi oglasi, skrbeli za naročila oziroma reklame naročnikov, za produkcijo in marketing, sami pa so tudi raznašali časopis. Časopis se je lepo razvil, Ronald pa je ob delu pridobival prve izkušnje, kako pristopiti do kupca ter ga prepričati, da se odloči sodelovati v časopisu.

Leta 1995 je preko študentskega servisa pričel delati še v podjetju Sary systems. V tem podjetju se je priučil dela, ki ga opravlja še danes. Lastnik Zoran Sary ga je tako prvič popeljal v pravi svet podjetništva ter ga navdušil z idejami, pozitivno energijo ter optimizmom. Podjetje Sary systems se je ukvarjalo s trženjem sistemov za neprekinjeno napajanje ter s trženjem programske opreme (softwara) za nadzor prodaje pijač v gostinskih lokalih. V omenjenem podjetju je preko študentskega servisa delal tri leta, do zaključka fakultete.

Ob končani fakulteti, ko so nekateri njegovi prijatelji že ustvarjali kariere po večjih slovenskih podjetjih, se je tudi sam odločil podobno. Zaposlil se je v podjetju Iskra Sistemi in začasno odmisli iskanje podjetniške ideje. Bilo je mednarodno usmerjeno podjetje, ki je delovalo po vsem svetu. Kljub uspešnemu delu in napredovanju se je počutil omejenega in je ves čas razmišljal o tem, da bi moral delati nekaj zase in ne za druge. Toda ideje ni imel. V obsedenem iskanju zamisli, s čim se ukvarjati, je večino prostega časa prebil v razmišljanju in v knjižnicah, pregledoval revije in strokovno literaturo. Obenem se je srečeval tudi s pomanjkanjem kapitala. Iskal je torej zgolj idejo, s katero bi šel potem na vse ali nič, vendar je ni našel. Splet naključij je pripeljal do

tega, da je začel poleg službe opravljati še popoldansko dejavnost. V podjetju, v katerem so se ukvarjali s sistemi za neprekinjeno napajanje, so zaradi drugačne strategije razvoja podjetja začeli zanemarjati ta del poslov. Kupci, ki so potrebovali pomoč, so tako poiskali Ronalda. Ta je zaslutil priložnost ter poleg službe v popoldanskem prostem času pomagal strankam.

Pomislil je, da je star šele 28 let, brez obveznosti, družine, ki bi jo moral vzdrževati. Rekel si je, da če se sedaj ne bo preizkusil kot podjetnik, bodo vse življenje drugi odločali o njegovi usodi. Hkrati je sprejel osebni notranji izziv, ali je sposoben storiti ta korak in imeti ter voditi svoje podjetje. K njegovi končni odločitvi sta pripomogli predvsem radovednost in želja ustvariti nekaj iz nič.

Tako je Ronald leta 1999 dal odpoved in komentiral svojo odločitev, da se pač mora preizkusiti v svojem podjetju. Rekel je še, da se kasneje, če bodo še želeli, še vedno lahko vrne v podjetje.

Ker je bil popolnoma brez kapitala, se je pridružil prijatelju iz otroštva, ki je že imel ustanovljeno podjetje vezano na optične komunikacije, in je svoje novo podjetje kot poslovno področje ustanovil znotraj že obstoječega podjetja Fibernet z novim programom napajalnih sistemov. Odločili so se za enakovredno partnerstvo, vsa področja so bila takrat šele v začetku razvoja. Ronald je za svoj del podjetja izdelal poslovni načrt ter z njim prepričal dobavitelja iz Francije MGE UPS Systems, da je Fibernet prava izbira distributerja.

Fibernet, d. o. o.

Podjetje Fibernet sta leta 1996 ustanovila Ronaldov sosed Robert Dominič in njegov sodelavec Sebastjan Gašparič. Podjetju Fotona, v katerem sta skupaj delala, sta predlagala, da bi postala pogodbeni podizvajalca. Podpisala sta pogodbo in se zavezala, da bosta ekskluzivno delala samo za njih. Torej sta pričela z omenjeno pogodbo in ničnim kapitalom. Orodje sta prejela od Fotone in ga izplačala z delom. Takrat se je podjetje ukvarjalo z optičnimi komunikacijami, računalniškimi omrežji in električnimi instalacijami.

Leta 1999 se je Ronald pridružil podjetju Fibernet in postal tretji lastnik podjetja. Z njegovim prihodom se je dejavnost firme razširila s sistemi napajanja. Poslovanje je

teklo zmerno. Za denar, ki so ga prejeli od kupcev, so kupovali blago in ga zadržali kot investicijo. Ker niso uspeli pridobiti nikakršne finančne pomoči za investicije, so potrebovali pet let, da so si kapitalsko opomogli.

Leta 2000 je bilo v podjetju zaposlenih šest ljudi. Takrat so delali samo na območju Slovenije. Vendar se je podjetje skokovito razvijalo. Od leta 2003 sodijo med petsto najhitreje rastočih družb v Sloveniji.

Leta 2004 so ustanovili hčerinsko podjetje v Bosni in Hercegovini.

Leta 2006 v podjetje sprejmejo še četrtega lastnika, Gorazda Tajnika, s programom Huber&Suhner in se hkrati odločijo, da bo to zadnji dodani lastnik podjetja. Od tu naprej lastništva ne bodo več širili. Sočasno prenehajo kupovati cenejše materiale in obdržijo programa najvišjega cenovnega razreda – sistema napajanj in optičnih komunikacij. Ti dve dejavnosti sta med seboj sicer nista povezani, elektrika namreč nima smiselne povezave z optičnimi vlakni, vendar pa so Fibernetovi naročniki obeh programov isti kupci. Osnova infrastrukture vsakega objekta je električna infrastruktura, vključujoč sistem napajanja in komunikacijske infrastrukture oziroma interneta. Fibernet je tako podjetje, ki ponuja celovito rešitev za obe dejavnosti.

V istem letu investirajo v proizvodnjo zaključnih in priključnih optičnih vrvic Huber&Suhner v Slovenijo, obstoječemu programu napajalnih sistemov dodajo generatorje električnega toka ter enosmerne sisteme napajanja in odprejo hčerinski podjetji na Hrvaškem in Makedoniji.

V letu 2007 zaradi širitve obsega poslovanja in nižanja stroškov del proizvodnje selijo v Bosno in Hercegovino. Število zaposlenih se zaradi hitre rasti podjetja poveča na triindvajset zaposlenih. Kupijo nove prostore in si z njimi povečajo kapaciteto na petintrideset zaposlenih. V letu 2007 se med gazelami osrednje Slovenije uvrstijo na dvaindevetdeseto mesto.

V letu 2008 odprejo hčerinsko podjetje na Kosovem in načrtujejo vključitev novega prodajnega programa. V vseh omenjenih družbah je skupno zaposlenih že trinštirideset ljudi.

Konkurenca je na področju optičnih komunikacij in napajalnih sistemov zelo močna. Odločilnega pomena za pridobitev projektov so blagovna znamka, celovitost ponudbe, zanesljivost v izvedbi, izpolnjevanje dogovorjenih rokov in kakovostno vzdrževanje naprav. S takšnim načinom dela uspejo zadovoljiti kupca in si tako zagotavljajo delo za daljše časovno obdobje.

Lastništvo

Podjetje vodijo štirje lastniki, ki imajo med seboj razdeljeno delo. Poslovno področje UPS sistemov v celoti pokriva Ronald, področje optičnih komunikacij pokrivajo trije partnerji in solastniki. Sebastjan Gašparič skrbi za tehniko in razvoj, Gorazd Tajnik je odgovoren za nabavo in grosistično prodajo materiala, Robert Dominič ima funkcijo direktorja in se ukvarja s prodajo večjih projektov. O pomembnih odločitvah uskladijo svoja mnenja.

Kljub temu, da so lastniki podjetja štirje, jim to ne predstavlja nikakršnih ovir za delovanje podjetja. Bistveno je bilo, da so se ob vstopu v podjetje partnerji dogovorili, kdo je za kaj odgovoren. Vsi so enakovredni lastniki 25 % premoženja skupnega podjetja, ne glede na to, kaj je kdo po izobrazbi, in ne glede na to, kdaj je kdo vstopil v podjetje. Vsi imajo enake plače, enakovredno delijo dobiček, vzdržujejo poštene medsebojne odnose in zaupanje. »Kočija, ki jo vleče en konj, gre počasneje kot tista, ki jo vlečejo štirje konji,« pravi Ronald. Potrebna je sicer precej usklajevanja med vlečnimi konji, vendar, če je znotraj skupine tudi posameznik, ki prevzame delo kočijaža, delo poteka nemoteno. Vsi solastniki imajo zaenkrat enake, skupne cilje, vsi razmišljajo pozitivno in so naravnani v razvoj firme. Vsi si želijo uspeha, zmage ... in to jih pelje naprej.

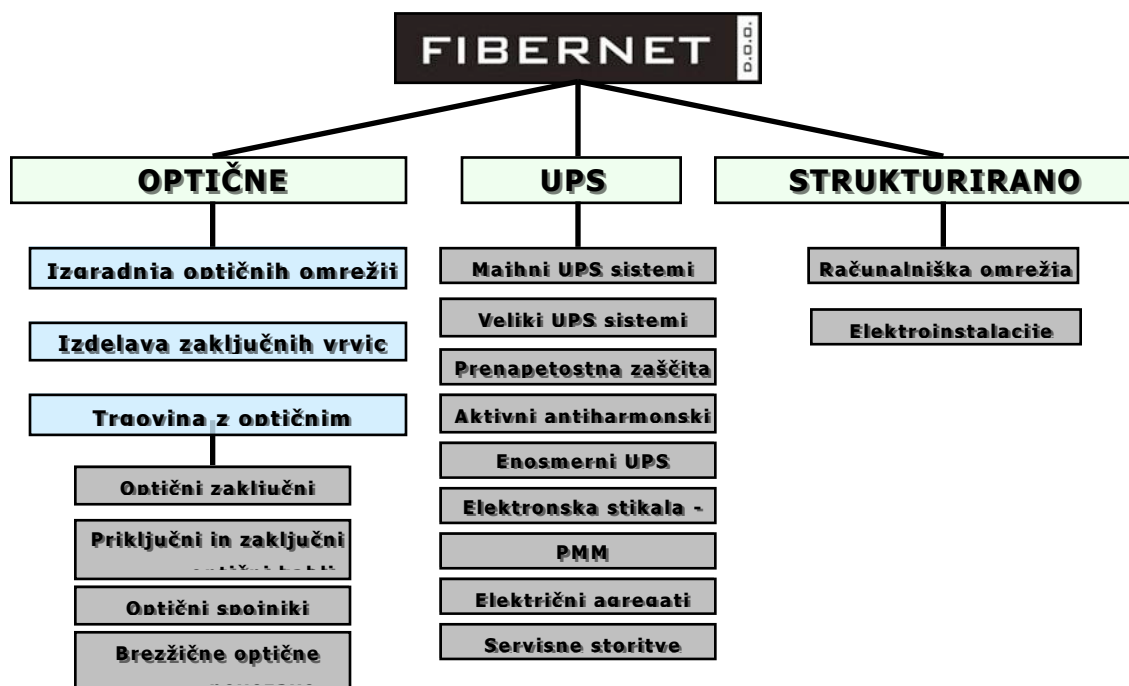
Vsi štirje solastniki podjetja Fibernet so približno enako stari. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je pod petintrideset let. Izobrazbena struktura lastnikov je različna. Dva sta tehnika, eden je inženir in eden ekonomist.

Današnje dejavnosti podjetja Fibernet

Podjetje Fibernet sestavljajo trije osnovni programi z dopolnilnim servisom. V letu 2007 so dosegli nekonsolidiran promet (brez hčerinskih družb) 8,5 mio EUR. Op-

tične komunikacije predstavljajo 75 % celotne prodaje, UPS sistemi 18 % in strukturirana ožičenja 7 %.

Slika 1: Organizacija podjetja Fibernet, d. o. o.



Optične komunikacije

Optične komunikacije so dejavnost, ki jo podjetje izvaja že od svoje ustanovitve leta 1996. Na področju optičnih komunikacij podjetje nudi storitve zaključevanja vseh vrst optičnih vodnikov s fuzijskim spajanjem. V podjetju je organizirana lastna proizvodnja priključnih kablov in delilnih optičnih panelov. V dejavnost optične komunikacije pa sodi tudi dobava in vgradnja ostale pasivne in aktivne optične opreme.

Eden izmed Fibernetovih glavnih projektov je projekt »fiber-to-the-home« ali optično vlakno do vsakega uporabnika. Tu Fibernet nastopa kot dobavitelj infrastrukturne opreme. Kmalu bodo vlakna nadomestila bakrene žice, ki zdaj v domove vodijo telefon, kabelsko televizijo in internet. Glavna težava bakrenih žic z vidika hitrosti prenosa podatkov so velike izgube na razdalji. Tako je uporabnikova končna hitrost odvisna predvsem od oddaljenosti od centrale in je lahko nekajkrat nižja od prenosa preko optičnih vlaken. »Prehod s stare infrastrukture na optično je podoben kot prehod z makedama na avtocesto,« je v nekem intervjuju za časopis Delo podal primerjavo Pintarjev partner Gašparič.

Dejstvo je, da tehnologija napreduje. Bakrene žice in druge kable bodo v prihodnosti zamenjala optična vlakna, pri katerih podatki potujejo s svetlobno hitrostjo. Sistem torej na eni strani omogoča bistveno večjo hitrost prenosa podatkov, po drugi strani pa kakovost storitve ne bo več odvisna od oddaljenosti od centrale. Prav tako ne smemo zanemariti tudi drugih dobrih lastnosti tega omrežja. Po žicah ne teče električni tok in je zato sistem energijsko manj potraten.

Gre torej za projekt prihodnosti. Spremeniti je treba namreč celotno infrastrukturo, da se večja in manjša slovenska mesta priključijo na sodoben sistem. Veliko zanimanje za tovrstna omrežja poleg v Sloveniji vlada tudi na Češkem, v Makedoniji ter v Bosni in Hercegovini.

Na področju optičnih komunikacij so si z vhom četrtega partnerja Gorazda Tajnika leta 2002 omogočili neposreden stik s proizvajalcem iz Švice Huber&Suhner (H&S). H&S je švicarsko podjetje, ki je eno vodilnih podjetij za optične in radio-difuzijske komunikacije na svetu. Zaposluje preko 3000 strokovnjakov ter realizira preko 650 mio CHF prometa. H&S je Fibernetu omogočil vstop v visoko cenovni segment telekomunikacij. Tu ima podjetje zgolj konkurenco iz ZDA in Japonske. Kot vodilni evropski (in »kontinentalni«) proizvajalec sistemov optičnih omrežij je H&S uspel prodreti v nemški telekom (Deutsche Telekom AG), ki je največji telefonski operater v Evropi. Dejansko k Deutsche Telekom gravitira celotna srednja Evropa. Tako manjši regionalni telekomi, kot na primer Telekom Slovenije, T-2, hrvaški Telekom, makedonski Telekom, želijo imeti tehnično postavitev, ki je čim bolj kompatibilna z nemškim telekomom.

Z neposrednim stikom s proizvajalcem H&S so pridobili nižje cene in kasneje prepričali proizvajalca, da odprejo proizvodnjo tudi v Sloveniji. Kupili so stroje, licencirali izdelavo in tako postali pogodbeni proizvajalec švicarskega podjetja. Z osmimi zaposlenimi v proizvodnji so tako postali največji slovenski proizvajalec zaključnih in priključnih optičnih vrvic. Ta poslovna poteza jim je omogočila, da so ujeli vlak gradnje širokopasovnih povezav v Sloveniji. Danes z lastno proizvodnjo materialov oskrbujejo glavna slovenska podjetja, ki gradijo širokopasovna optična omrežja.

Podjetje je v letu 2006 doseglo povpraševanje po izdelavi 500.000 enot, pri čemer je lastna proizvodnja znašala zgolj 100.000 enot, dodatnih 100.000 enot pa je

podjetje uvozilo. Očitna je torej nadaljnja priložnost proizvodnje najmanj 300.000 enot.

UPS sistemi

V letu 1999 je Ronald Pintarja (v povezavi z njegovim prihodom v podjetje) ustanovil oddelek, ki deluje na področju enosmernih in izmeničnih brezprekinitvenih napajalnih sistemov. Podjetje Fibernet trži sisteme uglednega francoskega proizvajalca tovrstne opreme MGE UPS Systems (Merlin Gerin).

Oddelek skrbi za prodajo nove opreme, servis in vzdrževanje že instalirane opreme, preskrbo z originalnimi rezervnimi deli, instalacije in zagon. Izvajajo tudi ogleda in izvedbo tehniških meritev ter izvedbo meritev kakovosti električne energije. Zaposleni se pri proizvajalcu opreme MGE redno, praviloma vsaj enkrat letno, udeležujejo izobraževanj za servisiranje in vzdrževanje UPS naprav.

Prodaja UPS sistemov poteka skoraj izključno v Sloveniji, prodaja na drugih trgih je simbolična. UPS sisteme sicer tudi izvažajo, vendar posredno. Tak je primer posredne prodaje UPS sistemov največjemu slovenskemu mobilnemu operaterju, ki jih vgrajuje v svojem hčerinskem podjetju na Kosovu. Na segmentu UPS sistemov pričakujejo 7–12 % leto rast, vendar bo dejavnost izgubljala pomen.

V EU podjetje Fibernet ne bo opravljalo te storitve, saj obstajajo pravni zadržki (prostega pretoka storitev znotraj EU ni, regionalna veljavnost zastopstva ...).

Računalniška omrežja

Podjetje izdeluje tudi strukturirana računalniška omrežja (LAN) z bakrenimi vodniki, izvaja pa tudi celotne LAN meritve.

Pri izdelavi strukturiranega ožičenja uporabljajo materiale vodilnih svetovnih proizvajalcev (AMP, IBM, BICC). Dobavljajo in instalirajo opremo različnih proizvajalcev (CABLETRON, 3 Com, R&M). Monterji so strokovno usposobljeni, izvajajo tudi elektro-instalacijska dela in meritve električnih instalacij.

Načeloma velja, da se družba iz tega segmenta kot dobavitelj materiala in storitev umika. Odločitev podjetja je, da se preusmeri v čisto distribucijo tovrstne opreme za druga podjetja, ki izvajajo omrežja. V letu 2008 Fibernet postane uradni distributer švicarskega podjetja R&M za področje Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Makedonije in Kosova.

Promocija in trženje

Podjetje je lokalno prisotno na petih trgih bivše Jugoslavije, pri čemer je uprava sistema v Ljubljani in jo sestavljajo štirje lastniki (Dominič, Pintar, Gašparič in Tajnik). Navedeni so kapitalsko udeleženi še v štirih hčerinskih podjetjih na območju nekdanje Jugoslavije.

Podjetje Fibernet je močno motivirano za delovanje področja optičnih komunikacij na območju Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine in Makedonije. V prostoru Evropske unije je podjetje manj motivirano, in sicer predvsem zaradi manjše možnosti realizacije, zaradi tveganja vzdržne stopnje rasti in neizkoriščenosti potenciala motiviranih trgov. Hkrati ne pričakujejo neposrednega angažiranja inštalaterjev, saj je servisiranje teh trgov iz Slovenije predrago, tako je smiselno najem lokalnih inštalaterjev.

Na področju UPS sistemov je Fibernet močno motiviran na območju Slovenije, Bosne in Hercegovine, Kosova in Makedonije, na ostalih tržiščih pa posel zaradi ovir pri vstopu na trg še vedno razvija.

Na področju strukturiranega ožičenja je podjetje motivirano na področju Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Makedonije in Kosova.

Hkrati velja, da so plače v Sloveniji višje kot na trgih bivše Jugoslavije, zato podjetje ne more opravljati storitev tam, kjer je dodana vrednost nizka, temveč zgolj storitve, kjer je dodana vrednost visoka. To so predvsem medkrajevne in meddržavne komunikacije, omrežja znotraj komunikacijskih vozlišč, mestne hrbtenice in kritična omrežja elektrarn ter vojaška omrežja in podobno. Primarni kupci so telekomi ter druge zahtevne stranke, kar omogoča prisotnost močne konkurence. Tako se tudi konkurenčna podjetja logično usmerjajo na največje kupce z željo prodreti v ta visoko donosni segment. Zaradi navedenega je treba sklepati partnerstva z lokalnimi partnerji, ki zagotavljajo učinkovito trženje in lobiranje. Manj pomembne dele optičnih

mrež, kot na primer LAN omrežja v podjetjih, omrežja od optičnih vozlišč do stanovanj ter druga omrežja z nižjo dodano vrednostjo izvajajo preko »ad hoc« najetih inštalaterskih skupin, ki so podizvajalci Fiberneta. Podizvajalci lahko po lokalnih cenah v področju delovanja (tako se izognemo visokim potnim stroškom) realizirajo manj zahtevna omrežja pod vodstvom Fiberneta ali najetih strokovnjakov.

S trženjsko strategijo se v podjetju Fibernet posebej ne ukvarjajo. Zaznane tržne priložnosti analizirajo sproti. Z malim uporabnikom kot končnim kupcem nimajo stika, zato delujejo po principu »business to business« za podjetja, ki kupujejo zase ali za podjetja, ki prodajajo naprej.

Ker se ukvarjajo z visoko profesionalnim programom, najprej obišejo potencialne kupce, predvsem velika podjetja. Predstavijo razlike med različnimi blagovnimi znamkami oziroma konkurenco in jim skušajo predstaviti, zakaj je njihova blagovna znamka najboljša. Na trgu delujejo tudi neodvisni svetovalci – projektanti in svetovalci, ki projektirajo projekte na področju poslovnih zgradb, industrije, ali česa drugega. Projektante prepričajo, da je ponudba tehnično najbolj dovršena ter jih spodbujajo, da jo promovirajo in vključijo v svoje projekte.

Zaradi majhnosti trga obvezno sledijo vsem obstoječim projektom. Tako sodelujejo tudi z elektroinštalaterji, trgovci, sistemskimi integratorji, ki pošiljajo povpraševanja na osnovi projektantskih popisov. Tako kupce dosega z dveh strani. S predstavijo prodajnega programa oziroma storitev in s prodajno taktiko skozi različne kanale, vključujoč neodvisne mnenjske vire, ki potrjujejo, da je njihova oprema najprimernejša za posamezen projekt. Javnih razpisov je zelo malo. Do sedaj so dobil samo enega.

Zaradi visoko zahtevnega programa oglašujejo le občasno. V letu 2007 so se predstavili v reviji Finance, v Finančnem vestniku, oglašujejo v strokovni reviji Avtomatika. Sponzorirajo tudi hobije potencialnih poslovnih partnerjev, na primer kolesarske dirke. Občasno izberejo tri ali štiri različne kupce in jih peljejo na strokovno ekskurzijo. V podjetju del denarja namenijo tudi donacijam in sponzorstvu. Namesto novoletnih čestitk se odločijo za doniranje humanitarnim organizacijam, v letu 2006 so npr. donirali Pediatrični kliniki. So tudi sponzorji nogometnega kluba Dragomer ter ženskega odbojkarskega kluba iz Ločice pri Savinji.

Včlanjujejo se v različne podjetniške organizacije, s čimer skušajo vzpostaviti čim večji socialni kapital.

Na mednarodnem področju sodelujejo na različnih konferencah in srečanjih, ki jih prirejajo njihovi strateški dobavitelji. Na tovrstnih dogodkih tudi predstavijo svoje dosežke, mnenja in spoznanja ter skušajo vplivati na dobavitelje, da to upoštevajo pri razvoju novih izdelkov in storitev.

Sicer posvečajo veliko pozornost udeležbi na dogodkih v državah, kjer so prisotni s svojimi podjetji. Tako vsako leto razstavljajo na mednarodnem sejmu ZEPS v Zenici (FBiH) ter Infokom v Skopju.

Kritični trenutki v upravljanju podjetja

Največjo težavo je podjetju vedno predstavljajo financiranje rasti podjetja. Če podjetje hitro raste, potrebuje veliko tekočega dodanega kapitala, ki pa ga je, po izkušnjah Fiberneta, v Sloveniji zelo težko zagotoviti.

Podjetje je sicer svoje obveznosti poravnavalo tekoče, brez kakršnih koli zamud, vendar za visoko ceno. Podjetje je zato sprejelo strategijo, da se rast izvaja zgolj s prodajo podjetjem in institucijam, katerih plačilo na dan zapadlosti ni vprašljivo. To je potrebno zaradi dnevnega načrtovanja denarnega toka. Tako je podjetje iz svoje prodajne liste izločilo veliko sicer dobrih komitentov, ki pa ne morejo zagotoviti plačila na dan zapadlosti svoje obveznosti.

Projekcije finančnega toka kažejo, da se bo delež kapitala v bilančni vsoti v prihodnosti relativno hitro dvigal do vrednosti 50 %, kar bo povsem dovolj, da se posvetijo tudi izločenim kupcem, ki svojih obveznosti ne morejo plačati na dan zapadlosti.

Leta 2002 se je Ronald vpisal na podiplomski magistrski študij na Ekonomski fakulteti in s tem pridobil potrebna znanja za kritičen preskok iz podjetnika v managerja. Kot večina podjetnikov je najprej delal večino dela sam, šele z leti je uspel sprejemati zaposlene z njihovimi značajskimi lastnostmi. Tako je uspešno pričel z drugačnim sistemom vodenja podjetja, ko je zaradi prevelikega obsega dela moral pričeti delegirati drugim in hkrati skrbeti za kakovost in soodgovornost zaposlenih.

Ronalda ne zanima samo prodaja v podjetju, pač pa ga celo bolj privlačijo zahtevnejši izzivi. V podjetju sočasno skrbi tudi za inovacije. V letu 2006 se je vpisal v program CEED Top Class in leta 2007 v Top Class Alumni.

Fibernetu se zdi za uspeh bistveno tudi čim večja pripadnost zaposlenih podjetju. Stimulacija zaposlenih je konkurenčna plača, vse nadure so plačane. V primeru večjih projektov dobijo še posebno nagrado. Prodajno osebje je neposredno udeleženo pri razliki v ceni z vnaprej določenim deležem. Letno organizirajo srečanja Fibernet zaposlenih s hčerinskimi podjetji, kjer podeljujejo nagrade najboljšim posameznikom, skrbijo za potrebno usposabljanje in druženje za povečevanja pripadnosti podjetju na mednarodni ravni tudi s športnimi podvigi, kot je bil rafting na Neretvi v letu 2007 in podobno.

Pregled preteklega poslovanja

Od ustanovitve podjetja leta 1996 pa do resnejšega razvoja je preteklo osem let. Glavni preskoki v podjetju so povezani s priključitvami novih programov. Do leta 2003 je bila prodaja UPS sistemov že dobro vzpostavljena in je postala enakovredna obstoječemu programu optičnih komunikacij, takrat se je obseg poslovanja povečal za 40 %.

V letu 2004 so se UPS sistemi razvili do zadovoljive ravni, prodaja je narasla za 60 %. V letu 2005 skokovite rasti ni bilo več. Trg je postal zelo konkurenčen in ni dovoljeval večjih premikov, zato celo stagnacija v letu 2005, ko so investirali v proizvodnjo priključnih in zaključnih optičnih kablov. Materiale so takrat kupovali še pri različnih trgovcih.

V letu 2006 s priključitvijo programa Huber & Suhner optičnih omrežij zaobidejo vse posrednike in s tem občutno znižajo stroške. V dejavnost podjetja vključijo še proizvodnjo in povečajo izvoz v hčerinska podjetja na področju nekdanje Jugoslavije v višini 400.000 EUR (na Hrvaškem 80.000 EUR, v Makedoniji 150.000 EUR, v BIH 170.000 EUR). Letni promet znaša 3,6 mio EUR.

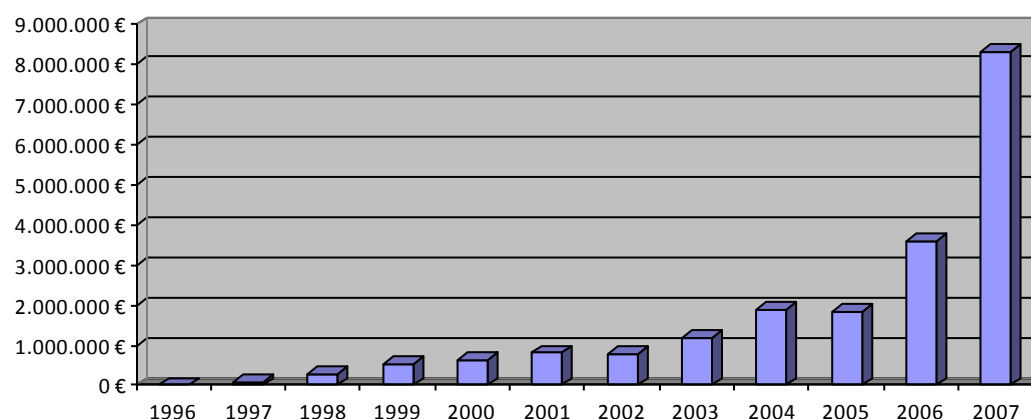
Leta 2006 so pri slovenskih naročilih dobili največje projekte UPS sistemov. Za novega telekomunikacijskega operaterja so začeli dobavljati optične komunikacijske

sisteme. UPS sisteme so začeli vgrajevati tudi v igralne avtomate, kar jim je povečalo promet in dalo novih spodbud za vnaprej.

V letu 2007 podpišejo pogodbo s slovenskim fiksnim telekomunikacijskim operaterjem, izvoz se skokovito povečuje in povečajo obseg poslovanja za dvakrat – na planiranih 8,5 mio EUR prometa.

Ocenjujejo, da se bo v letu 2008 promet podjetja povečal na 12 mio EUR, nekonsolidirano, brez hčerinskih firm.

Slika 2: Prikaz prometa v EUR po letih



Skokovito rast dosegajo, ker podjetju zaupa vedno več strank, zaradi širitve prodajnega programa na področju optičnih komunikacij in strukturiranega ožičenja, kar omogoča preboj v vedno višje strukture poslovanja in pridobivanje zahtevnejših kupcev. Podjetje se razvija v nov koncept. Iz klasičnega podizvajalca poslovanja v način, ko lahko sami nudijo dolgoročnost celovitosti projektov. Hkrati z referencami pridobivajo vedno večji nadzor nad trgom.

Bruto čisti dobiček se je v letu 2004 povečal za 650 %. Leta 2005 so zabeležili 40 % rast. Vzroki za skromno rast so bile težave v programu elektro instalacij, ki niso bile rentabilne. Da bi rešili problem, so se poskušali dogovoriti z delavci, ki so delali na tem programu, da ustanovijo svoje podjetje in da po potrebi delajo z njimi. Dva izmed njih sta res ustanovila svoje podjetje, vendar sodelovati na način podizvajanja nista hotela. Fibernet je program električnih instalacij izvajal le še do konca leta 2006, potem so program opustili. Ronald meni, da je bil program elektro instalacij preveč butičen ter je izhajal iz začetne dejavnosti podjetja.

Fibernetu dobiček raste največ za del vsebovanih storitev v prihodkih. Tako je bil dobiček največji takrat, ko so imeli veliko projektov za storitvena dela.

Slika 3: Prikaz dobička (čisti dobiček) po letih v EUR

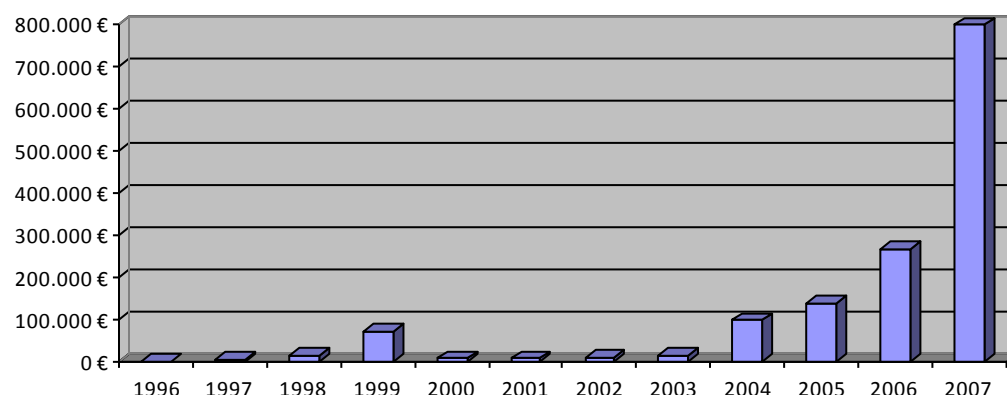


Tabela 1: Pomembnejši kazalniki poslovanja družbe Fibernet, d. o. o. za obdobje 2002 do 2006 (v EUR)

Kategorije	2002	2003	2004	2005	2006
Sredstva	356.803	517.216	818.560	1.718.510	2.508.463
Kapital	129.463	138.983	235.519	372.951	587.289
Celotni prihodki	813.520	1.192.310	1.899.759	1.836.359	3.611.667
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	10.476	13.200	98.659	137.233	266.643
Povprečno število zaposlenih	10,22	10,59	11,38	14,23	16,73
Delež dolgov v financiranju	59,79	71,54	71,23	77,4	76,52
Kratkoročni koeficient likvidnosti	0,93	0,96	1,06	1,56	1,41
Čista donosnost sredstev	2,84	3,02	14,79	10,81	12,62
Čista donosnost kapitala	8,28	9,84	52,75	45,1	55,53

Kako naprej

Fibernet danes razpolaga z naslednjimi dejstvi:

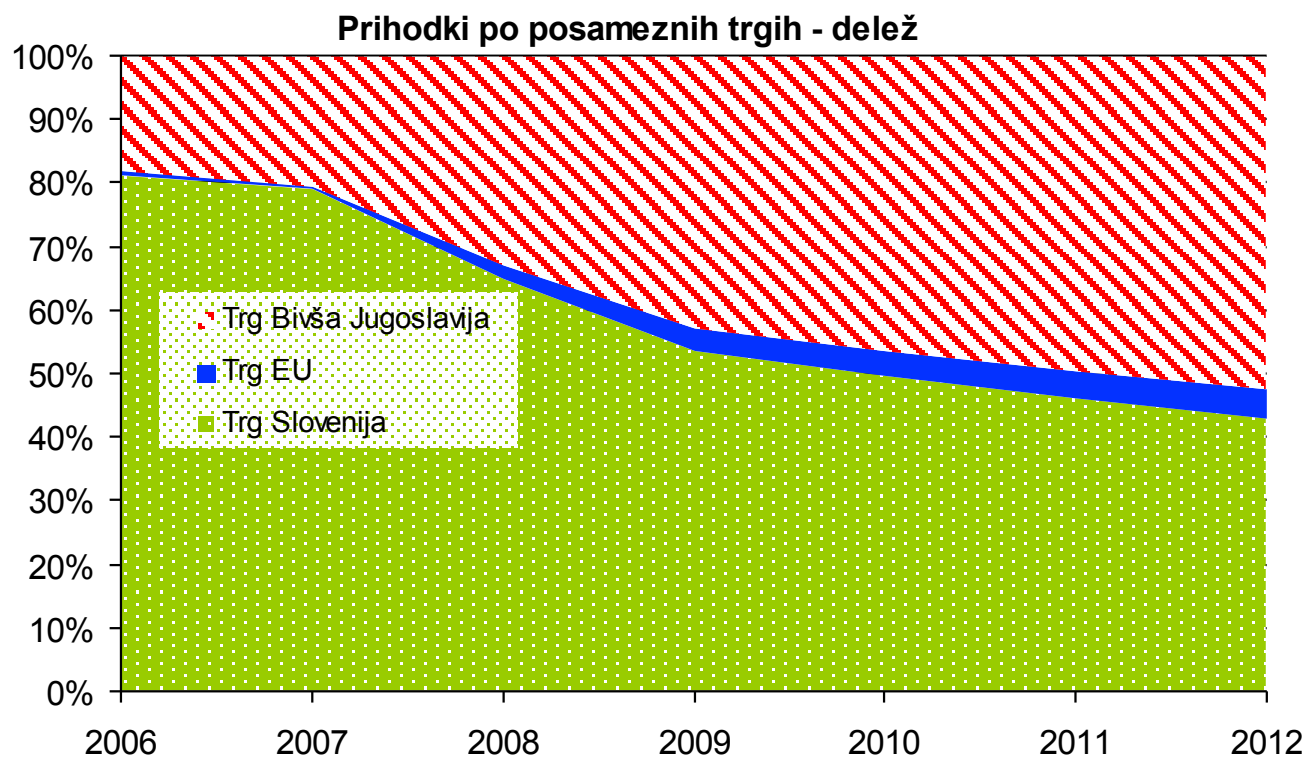
- poslovno je prisoten v Sloveniji, na Hrvaškem, BiH, Makedoniji in Kosovu,
- ima tehnično znanje,
- ima močne reference telekomunikacijskih podjetjih,
- nudi najsodobnejše tehnične rešitve,
- ima širok nabor opreme in storitev, ki jih lahko ponudi.

Vizija podjetja je, da dosežke v Sloveniji, gradnjo širokopasovnega omrežja, gradnjo infrastrukture za kritične uporabnike, kot so sistemski prostori, računski centri, prenesejo na trge Adriatik regije. Tako bo podjetje intenzivno tržilo storitve na območju nekdanje Jugoslavije. Na te trge bo vstopalo z znanjem (know-how) ter predizdelanimi zaključnimi vrvicami, kabli in drugim materialom. Na tem področju si podjetje obeta tudi največjo rast.

Hkrati se bo bistveno spremenila tudi struktura prodajnih trgov. Trenutno podjetje dosega 80 % prihodkov iz prodaje na domačem trgu. Tolikšen delež ni toliko posledica domače usmerjenosti podjetja, temveč izjemno visokega povpraševanja po optičnih komunikacijah na domačem trgu. Izjemno povpraševanje na domačem trgu se bo v prihodnosti umirilo, podobne, vendar ne tako intenzivne impulze, pa pričakujejo na trgih nekdanje Jugoslavije.

Prodaja na trge EU je v letu 2006 obsegala simboličnih 13.500 EUR. Po uvedbi nove tehnologije Masterline pričakujejo rast prodaje na trge EU v višini 300.000 EUR, torej za velikostni faktor 22.

Slika 4: Ocenjena napoved prihodkov po posameznih trgih za nadaljnjih pet let



Zaradi jezikovnih ovir se za širitev v druge balkanske države, kot so Albanija, Bolgarija in Romunija, še niso odločili. Z ostalimi evropskimi trgi trgujejo s programom

izdelave zaključnih in priključnih optičnih vrvic preko švicarskega podjetja Huber & Suhner.

Tržne priložnosti iščejo z opazovanje vsega, kar se na tržišču dogaja. Pri tem pazijo, da delo poteka sistematično. Pri tem se pojavlja problem pomanjkanja časa, virov ali pa finančne podpore.

Še vedno ostaja odprto vprašanje lastniškega upravljanja podjetja. Treba bo odgovoriti na vprašanje, kaj prinaša podjetje v odvisnosti od vloženega kapitala in kam bi lahko vlagali pridobljen denar. Trenutno kadrovske niso dovolj močni in tako nimajo dovolj časa za tovrstne odločitve.

O možnostih prodaje podjetja še niso resno razmišljali. Glede tega menijo, da bodo podjetje širili samo še s prodajo in ne več z novimi solastniki. Ronald razmišlja o ustanovitvi holdinga, v katerem bi bili lastniki fizične osebe, torej sedanji štirje partnerji. Znotraj holdinga bi opravljali samo finančno in marketinško usmerjanje. Holding bi postal lastnik različnih podjetij.

Ronald se navdušuje nad obliko organizacij korejskih podjetij, kot na primer Samsung. To so velika družinska podjetja, ki delajo vse možne reči, od zabavne elektronike do ladij. Pomembno je, da se tveganje čim bolj razprši.

Nasvet za potencialne podjetnike

Svobodna odločitev in svoboda delovanja sta stvari, zaradi katerih Ronaldu ni žal, da je podjetnik.

Pogoji za podjetništvo v Sloveniji so zagotovljeni, infrastruktura in okolje sta dobro razvita. Bistvena je odločitev posameznika. Odločiti se moraš sam. Prav takšna odločitev loči podjetnike od drugih zaposlenih. Dandanes vsi preiščujejo o svojem podjetju, toda odločilno je, da narediš ta korak, se podaš v neznane vode in tvegaš. Sam pri sebi moraš najprej sprejeti odločitev in potem skušati uresničiti podjetniško idejo in si reči, da bo, kar pač bo. Hkrati je najlažje ta korak storiti takrat, ko si še brez večjih obveznosti, družine, takrat se namreč resnično odločaš samo zase. Slabost takšnih odločitev je, da si še mlad, brez izkušenj, kapitala in zapuščáš neko varno zavetje. Bist-

vena je še podpora domačih in okolice. Če ti najbližji pomagajo s kapitalom, ker ga pri banki običajno ne dobiš.

Srečno!

Literatura

1. Bančništvo: Kopraska banka; Kmečka banka; Dolenjska banka; NLB
2. Distribucija električne energije: Elektro Primorska, Nova Gorica; Elektro Primorska, Sežana; Elektro Primorska, Koper; Elektro Primorska, Tolmin; BORZEN, Ljubljana
3. iBON. [Http://www.ibon.si](http://www.ibon.si).
4. Industrija: Revoz, Novo mesto; Petrol; Geoplin, Ljubljana; Metrel, Horjul; EKO, Velenje; Fotona, Ljubljana; TDR Metalurgija, Ruše; Talum, Kidričevo; SCT Strojegradnja, Ljubljana; Termoelektrarna Šoštanj
5. Infrastruktura: Javna razsvetljava Ljubljana; DARS, cestniska postaja Vransko; DARS, cestniska postaja Tepanje; Luka Koper; Grasto, Domžale
6. Interna dokumentacija podjetja Fibernet.
7. Internet: K2.net, Ljubljana; ATNET, Koper; ARNES, Ljubljana
8. Intervju z Ronaldom Pintarjem.
9. Medicina: Klinični center, Ljubljana; Onkološki inštitut, Ljubljana; Bolnica Valdoltra, Ankaran; Radiološki center Medilab, Ljubljana; Splošna bolnica Novo Mesto; Bolnišnica Celje; Terme Čatež
10. Računalništvo: IBM Slovenija; Intertrade ITS; ARNE Computers; Comtron; Rubikon; ATR Computers; Hermes Plus
11. Telekomunikacije in RTV: Mobitel, Ljubljana; Telekom, Ljubljana; Telekom, Nova Gorica; RTV Slovenije, Ljubljana
12. Trgovske družbe in športni objekti: Živila Naklo; Športna dvorana Bonifika, Koper; Košarkarska zveza RS; Supernova Koper; OBI, Ljubljana; Harvey Norman, Ljubljana; BOF, Ljubljana; Big Bang
13. Vladne institucije: Carinska uprava RS; Zunanje ministrstvo RS; Pravosodno ministrstvo RS; MORS, Ljubljana; Kapitalska družba; Državni izpitni center

10 - POSLOVNI PRIMER

PETRIČ, D. O. O.

Vir: Primer so napisali Tomaž Hiti, Jernej Križmančič, Marko Pogačnik, Lea Poropat in Ines Viler. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Začetki so bili zelo težki. Odločitev, da začnem na svoje, ni bila lahka. Zavedal sem se, da bo to hkrati pomenilo mnogo tveganja in odrekovanja ter da bo pri tem trpela tudi moja družina. Zaupanje poslovnih partnerjev in izreden pogum sta pripomogla k odločitvi, ki je prinesla sunkovito rast podjetja. Bili smo prvi, ki smo v ograje vgrajevali protihrupne elemente. Predvsem pa je bila prednost podjetja v tem, da smo že poznali težave, ki se pojavljajo, tako da smo lahko sproti preizkusili nove ideje, kar še vedno počnemo, in sodelovali s strokovnjaki za akustiko in izolacijo.« Tako strnjeno opisuje Zmago Petrič uspeh lastne podjetniške pobude.

Ustanovitev podjetja Petrič

Leta 1992 je bilo ustanovljeno podjetje Petrič, d. o. o. Ustanovil ga je Zmago Petrič, za ime podjetja pa je uporabil svoj priimek. Podjetje se uvršča v kovinarsko industrijo, vendar deluje predvsem na ključnih delih v gradbeništvu. Po ZGD sodi podjetje med srednje velike družbe. Ob ustanovitvi je imelo podjetje svoje prostore v vasi

Planina nad Ajdovščino, in sicer v garaži družine Petrič. Izdelovali so unikatne in pasarske izdelke za celotno Vipavsko dolino. Zaposlen je bil samo Zmago, ki je opravljal vsa dela – skrbel je za naročila, uresničeval izvajanje proizvodnega programa in urejal administrativna dela.

Pred tem je bil Zmago zaposlen v podjetju Primorje, d. d., kot strojni tehnik. »Delo v tako veliki organizaciji me je omejevalo, motili so me vsi birokratski postopki, ki so bili potrebni, preden je prišlo do realizacije mogoče čisto banalnih zadev, kot je na primer nakup novega orodja,« se spominja Zmago.

Menil je, da lahko sam deluje hitreje in predvsem učinkoviteje, zato se je na posled le odločil za ustanovitev lastnega podjetja. Izrazite prednosti v lastnem podjetju je videl v tem, da bo sam svoj vodja, da bo tako delal po svojih pravilih, da bo izdelovalec in monter hkrati, kar mu bo omogočalo, da bo lahko neposredno prisluhnil željam naročnikov, se prilagajal tem željami in tako poskrbel za višjo raven zadovoljitve potreb potencialnih kupcev. V tem je videl na eni strani svojo konkurenčno prednost in na drugi strani zlasti možnost razvoja svojega podjetja, njegovo preživetje v prvih letih in uspešno tržno pozicioniranje v nadaljevanju.

V začetku je bila osnovna dejavnost podjetja izdelovanje kovinskih in pasarskih izdelkov (balkonske in stopniščne ograje, stenske in stropne svetilke iz nerjavečega jekla in medenine). Kmalu se je soočil s problemom, da zaradi povečanega obsega dela sam ni zmožal zadovoljiti hitro rastočega obsega tržnega povpraševanja. Soočiti se je moral z odločitvijo o morebitnem povečanju svoje ekipe, kar bi mu omogočilo sprejem večjega števila naročil in s tem posledično večje prihodke, hkrati pa bi razbremenil tudi sebe oziroma bi svoje aktivnosti bolj usmeril v razvijanje trga kot pa v neposredno izvajanje naročil. Tako se je spomnil dveh nekdanjih sodelavcev in ju povabil k sodelovanju. Oba sta ponudbo sprejela in se pridružila Zmagu. Delo enega izmed njiju je bilo, da kot strojni tehnik delo kakovostno pripravi, na objektih dela izmere, zriše vse potrebne načrte in morebiti pomaga pri izvedbi oziroma montaži izdelkov.

»Izdelke smo montirali po vsej Vipavski dolini, kjer so nas poznali po kakovostno izvedenih delih in spoštovanju dobavnih in izvedbenih rokov,« se z zadovoljstvom začetnih uspehov nostalgичno spominja Zmago.

Spominja se, da je bilo v tistem obdobju na trgu relativno malo ponudbe surovin in materialov, ki jih je potreboval za svoje delo (na primer nerjaveče cevi, pločevina itd.), zato se je po nabavo prvih materialov odpravil v sosednjo Italijo. Tam si je kmalu pridobil zaupanje dobaviteljev, predvsem zaradi plačevanja v dogovorjenem roku.

V malih oglasih poišče prve (rabljene) stroje za obdelavo kovine (polirka cevi, žaga za kovinske profile) in jih postavi v garažo ob družinski hiši. Dvorišče stanovanjske hiše se spremeni v odpad za ostanke cevi, profilov, poškodovanih izdelkov itd.

Zaradi vse večjega obsega proizvodnje in s tem povezanih vse večjih administrativnih zadev se po dolgem razmisleku in tehtanju z ženo odločita, da se v podjetju zaposli tudi ona. Tako žena opusti varno delovno mesto v Domu upokojencev v Ajdovščini, kjer dela kot vodja financ, in to delovno mesto zamenja za službo v domačem, majhnem in še nestabilnem podjetju. Možu in podjetniku Zmagu pomaga predvsem pri knjigovodskih in računovodskih zadevah ter pri splošnih administrativnih delih, ki jih je bila bistveno bolj veščica od Zmaga. Oba se podjetništva učita skozi delo ob soočenju s težavami, povezanimi s sprejemanjem vsakdanjih odločitev. Pomemben segment teh odločitev se je takrat nanašal na prilagajanje napovedanim spremembam davčne in delovne zakonodaje. V takratnem obdobju mu je bila žena in hkrati sodelavka v izredno oporo, tako z nasveti pri poslovnih odločitvah kot tudi v osebnem življenju. Hkrati se je v istem obdobju njuna družina povečala za dodatnega otroka. S tem je njuna družina štela tri sinove, kar je predstavljalo lep obet za nadaljevanje dela v družinskem podjetju in potencial njegovega dolgoročnega razvoja in obstoja.

Podjetnik si je kljub svoji polni zaposlenosti in predanosti podjetju našel (oziroma si organizira) čas za obdelavo manjšega vinograda, saj (kot pravi) neizmerno uživa pri oskrbi vinske trte in pripravi vina. Zanimivo je, da mnogo časa posveti tudi rekreaciji, zlasti kolesarjenju, hkrati pa je kot lastnik impresivne Lancie Ardea (letnik 1939) tudi aktiven član Društva oldtimerjev Vipavska dolina.

»Čeprav sem bil polno zaposlen, sem vedno našel čas za meni ljube konjičke in družino. In tako je še danes, saj sem prepričan, da lahko le spočit človek dobro dela,« pravi podjetnik Zmago Petrič.

Priložnost v suhomontažnih predelnih stenah in stropih

Leto po ustanovitvi podjetja Zmago zazna priložnost in tržni potencial v proizvodnji suhomontažnih predelnih sten in stropov. Odloči se, da je vredno tvegati, in tako svojo prvotno dejavnost razširi na izdelavo mavčno-kartonskih predelnih sten in stropov. V tistem obdobju je bila to še novost, saj v Sloveniji do tedaj poznamo le nekakovostne proizvode iz bivše Jugoslavije – Knin gips plošče (po kraju na Hrvaškem, od koder so te plošče).

»Sistem teh plošč ni bil izdelan. Nosilni profili so bili izjemno površno izdelani, zato je prihajalo do pokanja mavca na stikih. Zato sem se odločil, da mavčne plošče in profile kupim na italijanskem trgu pri podjetju Lafarge Gessi, kjer imajo preizkušene rešitve in rešen sistem gradnje suhomontažnih predelnih sten in stropov.«

V Evropi so v gradbeništvu že tedaj zelo pogosto zaradi hitrejše, cenejše in po kakovosti boljše gradnje uporabljali sisteme Knauf Rigips. Vsem sistemom je bilo skupno to, da so nudili izdelke kot sklop proizvodov za končen rezultat – predelno steno. Vsak izmed njih je proizvajal le mavčno ploščo, kovinske profile za stene pa so pod svojo blagovno znamko tržili kot sistem gradnje predelnih sten.

Omenjena poteza se je izkazala kot dobra naložba, ki je Zmaga vodila k odločitvi, da kot podizvajalec sodeluje pri izgradnji World Trade Centra v Ljubljani. »Predvsem zaupanje poslovnih partnerjev in izreden pogum sta takrat pripomogla k tej odločitvi, ki je povzročila sunkovito rast podjetja. Že sama vrednost pogodbe za izdelavo mavčnih predelnih sten za omenjeni objekt je bila nekajkrat večja od dotedanjšega celoletnega prihodka podjetja,« zadovoljno pripoveduje.

Prodaja podjetja se je za nekajkrat povečala, voda pa gre na Zmagov mlin tudi pri dobaviteljih, saj mu materiale (mavčne plošče, profile) zaupajo brez ustreznih zavarovanj plačila.

Proizvodnja profilov in gradnja novih poslovnih prostorov

Podjetju je posel očitno uspeval in tako so v naslednjih letih opremljali na novo zgrajene in obstoječe objekte z dekorativnimi kovinskimi izdelki in predelnimi stenami ter stropi po vsej Primorski – od Nove Gorice do Kopra. Zmago vse bolj ugotav-

lja, da bi lahko na podlagi večletnih izkušenj v strojništvu sam izdelal kovinske profile za predelne stene in strope.

»Kot naročeno se je v tistem trenutku pojavil oglas za star stroj (profilirka) za izdelavo kovinskih kanalov za električna dela v gradbeništvu. Kupil sem ga za ugodno ceno in s pomočjo sodelavca Igorja izdelal ustrezna orodja za profilirno linijo,« razlaga podjetnik Petrič. Kupijo oziroma sami dodelajo še ostale pripomočke (stroj in mizo za pakiranje profilov) in v najetih prostorih nekdanje vojašnice Na Palah v Ajdovščini pričnejo z izdelavo profilov.

Profile sprva izdelujejo le za »lastne« objekte. Kasneje, ko podjetje odkupi in predela še eno staro profilirno linijo, pa izdelke – profile za suhomontažno gradnjo – ponudi na trgu. Kupci so predvsem Kalcer, podjetje Center (kasneje in še danes Topdom), Gramexport itd. Podjetje Petrič od njih kupuje mavčne plošče in razne drobne ter vijačne materiale za izdelavo sten in stropov, v nasprotni smeri pa prodaja kovinske profile. Zaradi plačil v gradbeništvu (zamude preko valute plačila) je neposredna kompenzacija dobrodošla sprememba pri likvidnostnem stanju podjetja.

Število zaposlenih in obseg programov sta se od ustanovitve do leta 1994 precej povečala, zato postanejo obstoječi prostori (domača garaža in najeti prostori v bivši vojašnici) pretesni. Zmago se odloči za gradnjo novih poslovnih prostorov v obrtni coni Na gmajni v Ajdovščini, ob glavni magistralni cesti Ajdovščina–Nova Gorica. Z lokalnim gradbenim podjetjem Primorje, d. d., se dogovorijo za izgradnjo novih poslovnih in proizvodnih prostorov, ki bi zadovoljili prostorske potrebe podjetja. Ker je Primorje, d. d., kot naročnik del do takrat že velik kupec podjetja, se medsebojne obveznosti v veliki večini neposredno kompenzirajo. Leta 1995 se tako podjetje preseli v nove prostore. Del svoje dejavnosti (proizvodnja kovinskih profilov za suhomontažno gradnjo) še vedno opravljajo v bivših vojašnicah (Hiti 2005, 25). S tem se proizvodnja umakne z zasebnega zemljišča družine Petrič (garaža in okolica), kjer se posvetijo temeljiti obnovi hiše.

V naslednjih letih se Zmago posveti predvsem iskanju možnosti za nove dejavnosti, ki bi dopolnile idejo o zaključnih delih v gradbeništvu. Tako na primer vpelje aktivnosti inženiringa – prevzame namreč različna gradbena dela, ki jih nato ponudi v izvedbo podizvajalcem (gradbena, elektro, keramičarska dela, estrihi itd.).

Vse to zahteva dodatne kadrovske okrepitve v naslednjih letih, in to tako v proizvodnem delu kot tudi v administraciji. Leta 1998 je imelo podjetje tako že 490.846.000,00 SIT (po tedanjem tečaju Banke Slovenije dobrih 2,5 mio evrov) skupnih prihodkov, skupaj pa je zaposlovalo 17 ljudi (Hiti 2005, 25).

Iskanje novih priložnosti in širitev programov

Kljub dobrim poslovnim rezultatom si Zmago želi še več. Podrobno analizira svoj proizvodni program in ga primerja s tržiščem. Pri tem se mu porodi ideja, da bi zaokrožil dejavnost na vsa zaključna dela v gradbeništvu. Leta 1998 tako razširi proizvodnjo še z izdelavo in montažo aluminijastega stavbnega pohištva (okna, vrata). Ključna koraka pri tej širitvi programa sta izobraževanje enega delavca pri italijanskem dobavitelju Alu-K (distributer v Sloveniji je podjetje Pro-Al, d. o. o.) in nakup strojev – žage za razrez profilov.

Podjetje z novim programom zelo težko prodira na trg. »Nizka kakovost obstoječih izdelkov iz aluminija na Slovenskem trgu (nezaupanje kupcev) in boljši ter cenejši izdelki iz PVC materialov niso bili ravno zgledna popotnica tržni uspešnosti novega proizvodnega programa,« opisuje Zmago Petrič.

Pojasnjuje, da so se soočali z mnogimi težavami, zato so za njihovo reševanje zaposlili komercialista za trženje programa, ki pa je po letu dni zapustil podjetje. Končni rezultat se je zrcalil v dejstvu, da kljub povečanju števila zaposlenih na programu ni bilo bistvenega povečanja prihodkov. Petrič je iskal rešitve v organiziranju ogledov specializiranih sejmov s področja stavbnega pohištva (München, Bologna), z dobavitelji aluminijastih profilov pa se je dogovarjal za boljše dobavne pogoje.

Ključne težave, s katerimi se je podjetje soočilo pri programu izdelave in montaže aluminijastega stavbnega pohištva, so bile zlasti naslednje:

- dvig cen osnovnih surovin (barvne kovine – aluminij), ki na letni ravni presega 30 odstotkov;
- menjava dobaviteljev aluminijastih profilov: z vsako menjavo dobavitelja se poruši tudi sistem okovja, ker ima večina dobaviteljev ločen sistem elementov (kljuge, vijaki in spojni material), ki ustreza posamezni vrsti profilov; nastajajo in ostajajo zaloge vhodnih materialov, ki pa v skladišču izgubijo vrednost zaradi poškodb;

- vrednotenje zalog in delovnih nalogov: predvsem na manjših objektih – individualnih stanovanjskih hišah, ostajajo deli profilov, ki morda zaradi barve ali oblike ne bi mogli biti porabljeni pri naslednjih objektih; knjigovodska služba tovrstno zalogo knjiži na delovni nalog; rezultati na tem nalogu so skoraj vedno negativni, ker je vrednost »odpada« lahko večja od višine prihodka iz tega naslova.

Zaradi povezanega vpliva navedenih dejavnikov se Zmago prvič resneje sooči z dvomi o pravilnosti svoje odločitve: »Investicija v program ni prinašala zelenih rezultatov, zato smo program leta 2004 dokončno opusti, stroje pa prodali v Bosno kot investicijo pri zagonu novega podjetja.«

Kljub poslovnemu spodrseljaju pa zaradi izrazite diverzifikacije programov in zaradi krepitev cestnega programa v podjetju ni bilo izrazitega negativnega vpliva na poslovanje.

Kljub negativnim izidom in slabemu začetku projekta proizvodnje in montaže aluminijastega stavbnega pohištva je podjetnik Petrič že v letu 1998 (kot aluminijasto stavbno pohištvo) našel še eno novo priložnost. Tega leta se je namreč v Sloveniji začela pospešena gradnja avtocestnega križa (ravno na primorskem odseku), kar je podjetniku Petriču omogočalo njegovo dejavnost razširiti na izdelavo sestavnih delov cestno odbojnih ograj. Z manjšim prispevkom so sodelovali tudi že pri prvem projektu gradnje hitre ceste od Vrtojbe proti Selu, pri katerem so nastopali skupaj z italijanskim partnerjem – Fracasso Italia.

»Zavedali smo se, da je to odlična priložnost za promocijo našega podjetja, zato smo se želeli še bolj potruditi kot sicer. V izredno kratkem roku smo postavili odbojno ograjo in pri tem smo v dokončanje vključili vse zaposlene, tudi administrativne delavce. S tem dejanjem smo se pokazali predvsem večjim gradbenim podjetjem v Sloveniji (Primorje in SCT) in jim dokazali, da je tudi majhno podjetje sposobno izdelave tudi najzahtevnejših objektov na nizkih gradnjah v najkrajšem času,« pojasnjuje Zmago Petrič.

Po dobrih prvih rezultatih se podjetje opremi z rabljenimi stroji za krivljenje (hidravlična preša) in razrez pločevine (hidravlične škarje za razrez pločevine). Z lastnim znanjem jih tako usposobijo, da pričnejo izdelovati elemente odbojnih ograj – stebre in distančnike (gre za elementa cestnih varnostnih ograj – slika v prilogi 3). V istem ob-

dobju kupijo tudi rabljeno strojno kladivo, že montirano na kamionu, ki s pomočjo delavcev zabija stebre ograj v bankine cest. Podjetje s pomočjo Pocinkovalnice Celje v tem času pridobi tudi znanja s področja zaščite elementov, tj. vročega cinkanja. Vsi elementi odbojnih ograj na cestah imajo ustrezen nanos cinka. Dodatno se kadrovsko okrepijo še z delavci, ki izvajajo montažo tovrstnih elementov.

Konec leta 1999 so zaradi širitve proizvodnje komponent odbojnih ograj ob avtocestah leto prej osnovni programi podjetja naslednji:

- izdelava montažnih predelnih sten in stropov,
- izdelava in montaža aluminijastega stavbnega pohištva (okna, vrata),
- izdelava in montaža elementov cestnih varnostnih ograj in
- kovinska in pasarska dela (stopniščne in balkonske ograje, dekorativne svetilke, razni drobni izdelki).

Rast podjetja in dozidava obstoječih poslovnih prostorov

Zaradi širitve obsega poslovanja se leta 2001 v podjetju odločijo za širitev obstoječih poslovnih in proizvodnih prostorov. Ob obstoječem objektu v obrtni coni Na gmajni začnejo z izgradnjo novih proizvodnih in skladiščnih prostorov v izmeri 2000 m², ter z gradnjo 400 m² pisarn. Za izvedbo gradbenih del se ponovno dogovorijo s podjetjem Primorje, d. d., ki ima v tem obdobju kot kupec približno četrtnski delež v skupnih prihodkih podjetja. Podjetje Petrič za Primorje izvaja tako suhomontažna dela kot tudi montažna dela na cestnih ograjah.

Spomladi leta 2003 se podjetje preseli v nove prostore, tedaj zaposluje že 29 delavcev. Strankam ponudi proste zmogljivosti v delavnici. Montažna dela, predvsem na programu suhomontažnih predelnih sten in stropov, za podjetje izvajajo pogodbeni izvajalci.

Po opustitvi programa aluminijastega stavbnega pohištva v letu 2004 podjetje nadgradi obstoječe programe in deli dejavnost na naslednje programe:

- montažna dela (montaža mavčnih predelnih sten in stropov),
- cestni program (izdelava cestnih varnostnih in protihrupnih ograj) in
- izdelava kovinskih izdelkov (storitve preoblikovanja, obdelave in varjenja različnih kovin in izdelkov iz pločevine).

Ta delitev velja še danes (marec 2007). Za vsak program posebej skrbi ločena skupina, ki ima lastno komercialo (ena do dve osebi), ki skrbi za trženje in prodajo, zaradi različnosti programa je nabava ločena, skladišče je skupno.

Podjetje v letih 2003 in 2004 sodeluje pri izvedbi mavčno-kartonskih del in kovinskih in pasarskih del tudi na tujem. Z naročnikom del HIT, d. d., iz Nove Gorice obnavlja njihov hotel Maestral na črnogorski obali, kjer izdelava ograje in pergole na balkonih iz nerjavečega jekla ter pomaga pri predelnih stenah.

V istem obdobju ponudi svoje izdelke tudi podjetju Aforma, d. o. o., iz Nove Gorice, ki opremlja eno največjih luksuznih potniških ladij na svetu, Queen Mary II (Stres 2004, več virov). Skupaj s skupino izvajalcev pripravi izdelke iz aluminijaste pločevine za hall te ladje in ograjo okrog bazena na palubi ter jih uspešno vgradi v ladjedelnici Chantier d'Atlantic v bližini Nantesa v Franciji.

Veliki met

Leta 2004 dobi podjetje enkratno priložnost in kot podizvajalec (joint venture podjetje lastnikov SCT-ja, d. d., in Primorja, d. d.) dobi posel za izdelavo protivetrne ograje na viaduktu Črni Kal (slika v prilogi 2) ter za opremo avtoceste do Kopra s kovinskimi konstrukcijami svetlobnih prikazovalnikov (podatki o temperaturi, obvestila o prometnih nesrečah, zaporah tunelov itd.). Protivetrna ograja je delo znanega projektanta, ing. Pipenbaherja (podjetje Ponting, d. o. o., iz Maribora). Delavci podjetja Petrič so v ograjo vgradili preko 350 ton nerjavečega jekla, ki ga je bilo treba ustrezno obdelati (razrezi, vrtanja, varjenje) in pripraviti. Za potrebe projekta se odločijo za nabavo robota za varjenje kovinskih delov in stroja za plazemski razrez pločevine.

Podjetje sodeluje že pri pripravi projekta, kjer izdelava in postavi elemente ograje (v naravni velikosti) v vetrovniku na Dunaju. Tu se izvedejo testiranja za vetrovne razmere, ki so značilne za območje Črnega Kala. V času proizvodnje elementov podjetje pripravi poslovnik kakovosti za standard na področju varilstva EN 729, večina zaposlenih pa se usposobi za varjenja na najzahtevnejših delih in izpolni zahteve Instituta za varilstvo iz Ljubljane ter pridobi ustrezne ateste varjenja (Mig/Mag). Priložnost doseči navedeni standard je bil prav projekt Črni Kal.

Zaradi projekta Črni Kal se prihodki leta 2004 izredno povečajo, kar je razvidno tudi iz slike 1. Glede na leto prej (2003), so se prihodki povečali za dobrih 75 odstotkov. V letu 2005 pa prihodek (tudi dobiček) pade na realno rast podjetja v zadnjih petih letih (nad 10 odstotkov letno). Podjetje s tem projektom pridobi izredno referenco in zaupanje vseh glavnih izvajalcev v cestnem programu v Sloveniji. Objekt je edinstven tako v Sloveniji kot tudi v tujini.

Zaradi uspešno zaključenega navedenega projekta podjetje ponudi svoje izdelke tudi v tujini – na Hrvaškem. Skupaj s projektantom, ing. Pipenbaherjem, sodeluje pri izvedbi protivetrne zaščite avtoceste Zagreb–Split na odseku ceste tunel Sv. Rok–Maslenica, kjer na viaduktu Baričeviči v sodelovanju s hrvaškim podjetjem do januarja 2006 postavi podobno ograjo kot na viaduktu Črni Kal.

Razvoj protihrupne zaščite ob cestah

Zmago zazna priložnost v okolju, ki se pokaže kot zahteva po ščitenju okolja pred hrupom s cest. Predvsem zaradi že osvojenega znanja na podobnem področju in s tem ne prevelikega tveganja vstopi podjetje v snovanje tovrstne zaščite. »Bili smo prvi, ki smo vgrajevali protihrupne elemente v ograje. Predvsem pa je bila prednost podjetja v tem, da smo že poznali težave, ki se pojavljajo, tako da smo lahko preizkusili nove ideje, kar še vedno počnemo, ter sodelovali s strokovnjaki za akustiko in izolacijo.«

V letih 2004 in 2005 podjetje uspešno razvije in postavi protihrupno zaščito ob avtocesti Ljubljana–Postojna na odseku pri izvozu Vrhnika–viadukt Verd. Oblika ograje je delo projektantov, izvedba in izbira materialov pa je plod lastnega razvoja in razmišljanja. V tem času so se pojavile prve oblike lastnega razvoja, ko skupaj z Zavodom za gradbeništvo iz Ljubljane (ZAG) testirajo prve kovinske protihrupne elemente. Izdelke so testirali tako za absorpcijo kot za izolacijo pred hrupom ter za odpornost pred vremenskimi vplivi (pluženje na cestah, smog, promet) po evropskih standardih EN 1793 in 1794.

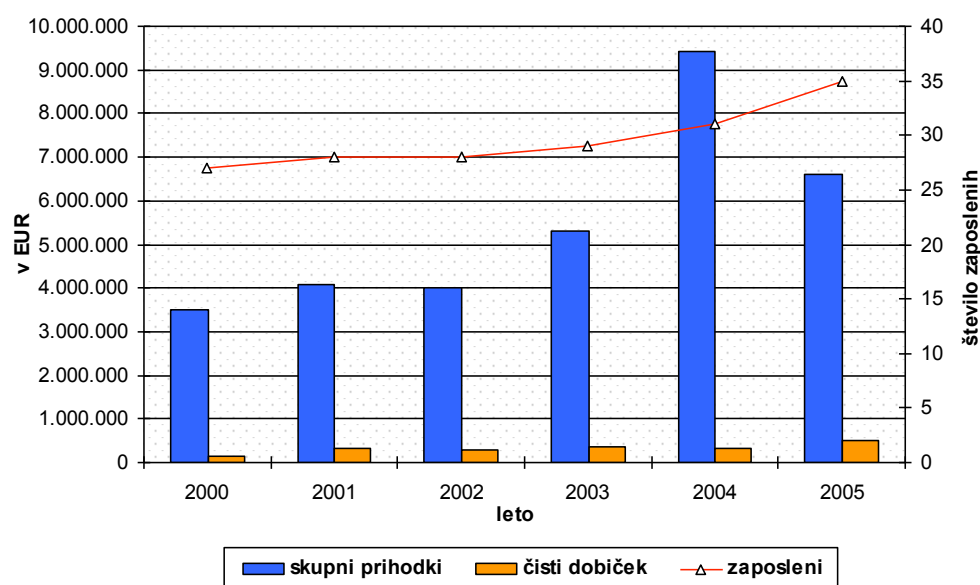
Prve oblike so bolj toge, vendar so dovolj zanimive za glavnega naročnika – Družbo za avtoceste v Sloveniji (DARS, d. d.). Izkušnje iz prvih protihrupnih elementov vodijo podjetje v lastno zasnovo še dveh elementov, ki sta prav tako že vgrajena. Protihrupna ograja iz nerjaveče pločevine je vgrajena na dolenskem kraku avtoceste – barvana je zeleno.

Podjetje od nastanka do danes

Podjetje je v petnajstih letih stalno povečevalo prihodke, dobiček in število zaposlenih. Prihodki so v letu 2000 znašali 3.500.000 evrov, v letu 2006 pa preko 7.000.000 evrov (bilance v marcu 2007 še niso bile zaključene).

Število zaposlenih je od leta 2000 s 27 redno zaposlenih naraslo na 41 ob koncu leta 2006. Vmesni podatki so razvidni iz spodnje slike.

Slika 1: Skupni prihodki, dobiček in zaposleni v podjetju Petrič, d. o. o.



Vir: Bilanca stanja, izkaz poslovnega izida podjetja Petrič, d. o. o. Ajdovščina 2000–2005.

Podjetje je izrazito diverzificiralo svoj proizvodni program na tri področja: suhomontažno gradnjo, cestni program in kot dopolnitev izvajanje storitev (obdelave kovin) za zunanje naročnike. Prednost tega se je pokazala ob ukinitvi programa aluminij, ki ni prinašal zelenih rezultatov. Podjetje je maksimalno izkoristilo mrežo dobaviteljev, kupcev in zunanjih strokovnih sodelavcev, ki jo je ustvarilo v času svojega poslovanja.

Namesto sklepa: kam in kako naprej?

Trenutno podjetje razvija še nekaj sistemov, ki bi omogočali protihrupno zaščito tudi ob železnicah, kar je naslednja faza investicij v Sloveniji. Zmago s svojimi sodelavci sledi trendu, da bi s pomočjo recikliranih materialov testirali protihrupne ele-

mente ter bi s tem dejansko dvakrat varovali okolje (uporaba recikliranih materialov in zaščita ljudi pred hrupom s cest oziroma železnice).

Do danes (marec 2007) je podjetje razvilo tri različne sisteme protihrupnih ograj in z njimi opremlja slovenske avtoceste (največji projekti se izvajajo okrog Ljubljane – mimo Brezovice), kjer izdelke spoznate po rumeno-rjavi barvi.

Okrepitev na področju razvoja lastnih izdelkov, sodelovanje s strokovnimi institucijami in izobraževalnimi organizacijami (Fakulteta za strojništvo v Ljubljani in Fakulteta za strojništvo v Mariboru) so glavni ukrepi za izboljševanje kakovosti lastnih proizvodov.

Podjetje z razvojem sledi tudi trendu zamenjave cestnih varnostnih ograj s tistimi, za katere že velja evropski standard EN 1317. Obstoječe ograje na slovenskih cestah bodo sčasoma v celoti zamenjali, ker doslej ni bilo zahtev glede različnih stopenj zadrževanja vozil ob prometnih nesrečah.

V vsem obdobju rasti podjetja je Zmago vztrajal pri programu mavčnih predelnih sten in stropov. Na tem področju, ki je po prihodkih konstanten, novosti skoraj ni. Kljub temu je podjetje sicer razvilo in poenostavilo izdelavo stropa s clip sistemom pritrjevanja stropnih profilov. S tem se stroški materiala pri izvedbi mavčnega stropa bistveno ne zmanjšajo, zmanjša in poenostavi se le delo, kar predstavlja velik prihranek montažerjem in v končni fazi tudi kupcu. Svojo navzočnost na programu mavčno montažnih predelnih sten in stropov želijo utrditi in povečati tudi z večjo kakovostjo svojih storitev ter z iskanjem tržnih priložnosti in novih izdelkov.

Sedaj Zmago ugotavlja, da dejavnost podjetja (v nekaj letih bo intenzivna gradnja cest zaključena) dolgoročno ne bo prinesla rezultatov, kot jih je podjetje dosegalo v zadnjih letih.

»Kam naprej?« se sprašuje. Najboljšo možnost vidi v sodelovanju pri izgradnji protihrupne zaščite ob slovenskem železniškem omrežju, veliko odprtih možnosti pa nudijo tudi sosednje države. Intenzivno išče tudi sorodne programe, da poslovanje podjetja ne bi bilo preveč odvisno od intenzivnosti v gradbeništvu. Problem je tudi v sezonskem poslovanju, ko podjetje v zimskem času (januar in februar) nima »pravega« dela. Intenzivneje se delo začne šele z marcem in traja do novembra.

Glavna usmeritev podjetja je gradbeništvo. Čas in priložnosti, ki jih ponuja trg, pa usmerjajo podjetnika v različne programe znotraj te dejavnosti. Zmago je zgleden primer, kako se lahko podjetnik uspešno prilagaja razmeram na trgu. Lahko zaključimo, da je to kot »hoja po robu«, vendar dosedanji rezultati kažejo, da Petrič razmišlja dolgoročno. Žena, sinovi in drugi zaposleni pa mu pri tem sledijo.

Obravnava podjetje sodi med majhna podjetja, ki išče priložnost v gradbeništvu, tako v nizkih kot visokih gradnjah. Glavne dejavnosti podjetja temeljijo na izdelavi mavčnih predelnih sten in stropov, izdelavi in montaži cestnih varnostnih ograj, lastnem razvoju protihrupnih in protiveternih ograj ter izdelavi raznih kovinskih izdelkov po naročilu kupcev. Podjetje od ustanovitve dalje povečuje prihodke in dobiček ter število zaposlenih.

V podjetju še ugotavljajo (Hiti 2005, 37), da je treba več časa nameniti medsebojnemu komuniciranju, predvsem v vertikalni smeri od direktorja do zaposlenih. Vodstvo podjetja (Zmago in Zorka Petrič) naj bi pogosteje organiziralo skupna srečanja z vsemi zaposlenimi, kjer bi predstavilo cilje podjetja v smislu povečanja zaupanja zaposlenih v odločitve in oblikovanje osebnih ciljev. Zaposlenim je pomembno, da prevzamejo del odgovornosti glede nadzora v sklopu procesa izdelovanja izdelka. Za to pričakujejo ustrezno nagrado. Vodstvo naj bi večjo pozornost namenilo tudi izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, s čimer bi zagotovili hitrejše odpravljanje napak na strojih in sodelovanje zaposlenih pri predlogih za lažje delo.

Pričakujejo, da bodo tudi v prihodnje podjetja in druge organizacije morala slediti potrebam zaradi stalnih sprememb, si prizadevati za nenehne izboljšave ter biti pozorna na zagotavljanje konkurenčnosti. Usmerjenost k strateškemu delovanju in osredotočenost na vsa bistvena področja poslovanja tako ostajata pogoja uspešnosti.

Literatura in viri

1. Hiti, Tomaž. 2005. Uvajanje metode 20 ključev v podjetje. Diplomsko delo, Fakulteta za management Koper.
2. Petrič, d. o. o., Ajdovščina. 1999–2005. Bilance stanja, izkazi poslovnega izida, revidirano letno poročilo. Interni dokumenti podjetja Petrič.
3. Petrič, d. o. o., Ajdovščina. 2004. Proizvodnja profilov – poročilo ZAG-u. Interni dokumenti podjetja Petrič.

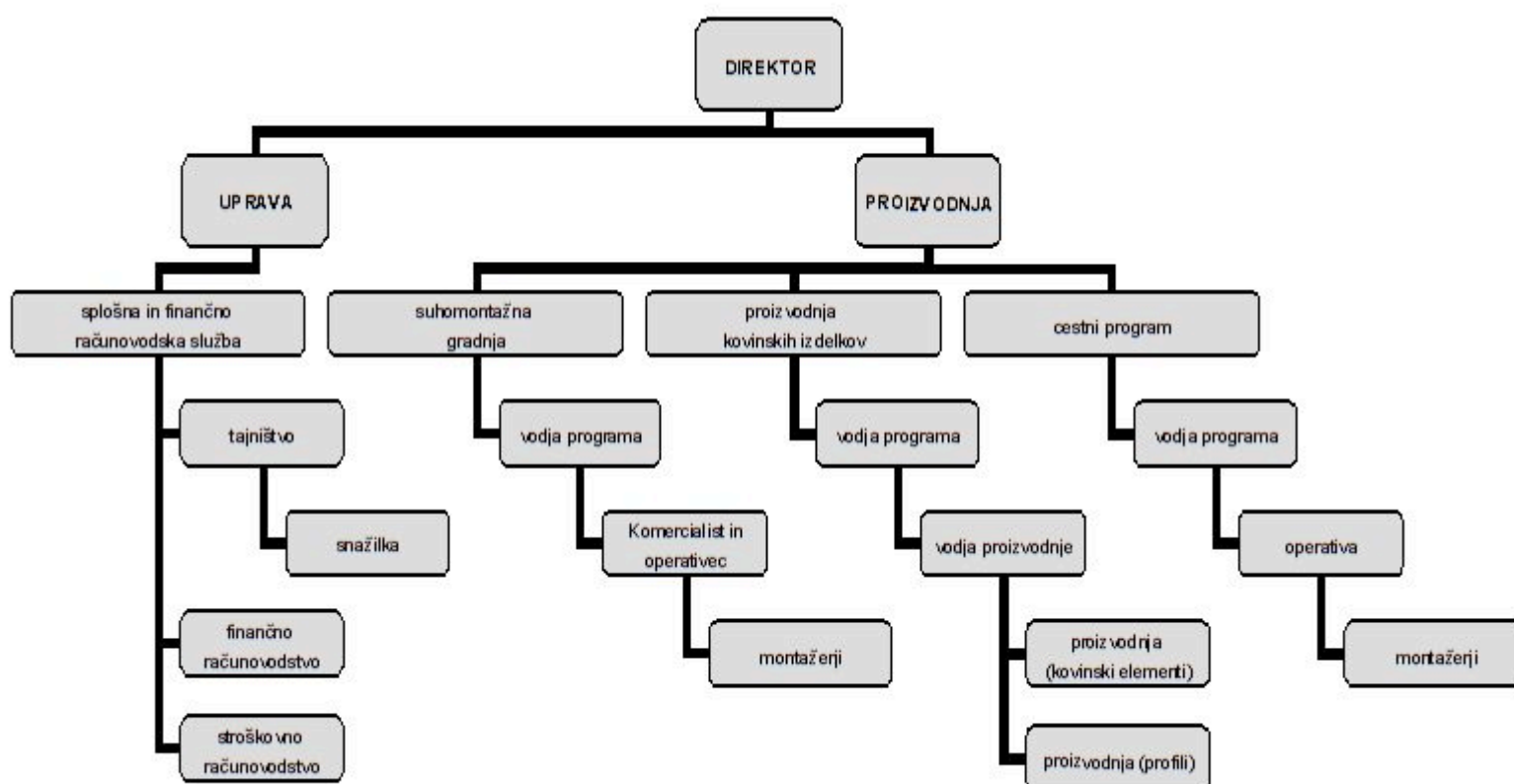
4. Stres, Franci. 2004. Kraljevska botra za novo morsk kraljico. Slovenske novice, 9. januar, str. 8–9.

5. Stres, Franci. 2004. Kraljica se lufta po tolminsko. Tednik Več 2 (2, 16. januar): 43–45.

6. Stres, Franci. 2004. V Queen Mary 2 je tudi primorsko znanje. Primorske novice, 6, 20. januar, str. 16.

Priloge

Priloga 1: Organigram podjetja



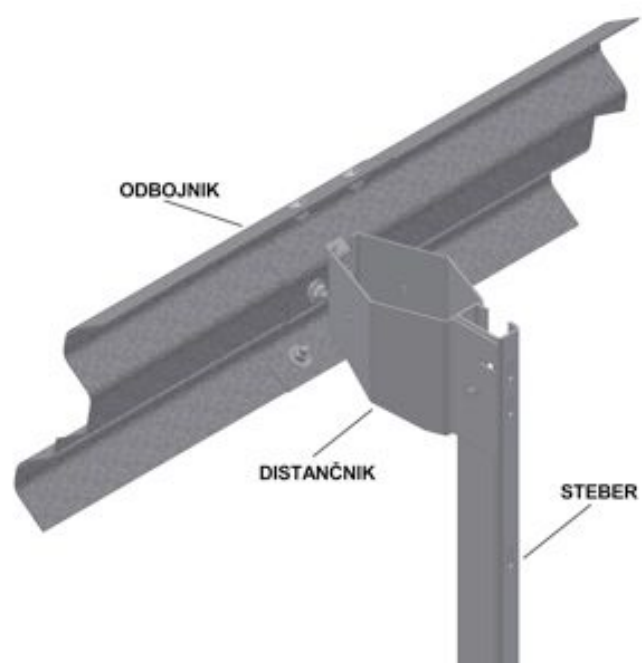
Vir: Petrič, d. o. o., Ajdovščina 2004, 14.

Priloga 2: Fotografiji referenčnega objekta – protivetrna ograja na viaduktu Črni Kal



Vir: Foto arhiv podjetja Petrič, d. o. o. Ajdovščina.

Priloga 3: Osnovni elementi cestno varnostne ograje



11 - POSLOVNI PRIMER

ŠTRUKELJ MIT, D. O. O., ŠEMPAS

Vir: Primer so napisale Larisa Anzelin Winkler, Tina Košuta in Biserka Prinčič Šfiligoj. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Inovacija je prevrednotenje vrednot, premeščanje posameznih reči prek vrednostnih meja, ki odstopa od običajnega pojma ustvarjalnosti.«

(Julij Štrukelj)

V šolo je šel po sili razmer. Delal je v Meblu, čeprav je bil zagnan športnik. Ob prvi priložnosti je zamenjal službo, čeprav za manjšo plačo, kot bi si želel. Dopoldan je poučeval v šoli, popoldan pa se je ukvarjal z obrtjo. Že od vsega začetka je imel veliko željo, hrepenel je po tem, da bo nekoč postal obrtnik. Deset let je v bistvu imel dve »službi«, potem pa se je odločil, da delo v šoli pusti in se v celoti posveti obrtništvu. Imel je veliko željo po obrtništvu in jo še vedno ima in zato še vedno pomaga svojim otrokom, da obrt deluje.

Začetki

Leta 1953 je Julij Štrukelj končal srednjo poklicno šolo. Naslednje leto je šel k vojakom in po zaključeni vojaščini se je zaposlil v podjetju Meblo. Tam je bil štiri leta, in sicer od leta 1956 do 1960. V tem času so v osnovni šoli Šempas potrebovali učitelja telesne vzgoje. Opravil je tečaj in se leta 1961 zaposlil kot učitelj telesne vzgoje, kjer je poučeval do leta 1970. Poleg športa ga je vedno veselila tudi mizarska obrt. Želja po samostojni obrti ga je pripeljala do odločitve, da je leta 1971 kupil prva dva stroja. Poučevanje telesne vzgoje je bila vedno samo začasna rešitev. Med letoma 1971 in 1980 je imel pavšalno obrt na terenu, istočasno pa je delal tudi v šoli v Šempasu. Leta 1980 se je odločil samo za obrt. Že v prvem letu poslovanja je zaposlil enega delavca. Delo sta opravljala v neki začasni delavnici. Zaradi povečanega obsega dela je zaposlil nove delavce, tako da jih je bilo do leta 1986 skupaj že šest. Na voljo so imeli delovni prostor v izmeri 120 m².

Vendar, če se Julij danes ozre nazaj, se šele zaveda, kako težka je bila ta pot. »Na začetku je bila to bitka, borba za vsak kvadratni meter, za vsak stroj.« Na začetku so lahko kupili en majhen stroj, sedaj se ne bojijo kupiti velikega stroja, ki stane 150.000 evrov in več.

Obrt je iz dneva v dan rasla. Začeli so s proizvodnjo ogrodja za oblazinjeno pohištvo za podjetje Meblo. Poleg tega so še vedno delali tudi stavbno pohištvo. Leta 1990 so povečali proizvodne prostore z novo delavnico v izmeri 500 m² in leta 1991 z lopo s 300 m². Leta 1991 se je Julij upokojil in njegovo obrt je po diplomiranju prevzel sin.

Skupaj imajo za cca 3000 m² površin, in sicer 2000 m² poslovnih prostorov, 700 m² pa predstavlja salon v Šempasu. Nekaj poslovnih prostorov imajo še v Meblu.

Uresničitev sanj

Ker je vsak začetek težak, je Juliju na pomoč priskočil prijatelj Danilo, ki je bil zaposlen v podjetju Mizarstvo Selo. Kasneje se mu je pridružil kot obratovodja. Še danes mu rad pomaga, saj je Juliju kot brat in je poleg družine zaslužen za uspeh. Juliju je bil v tistih težkih časih v veliko pomoč, tudi veliko novih idej je predlagal.

»Ko sem se lotil posla, sem bil že poročen,« pove Julij. »Že od vsega začetka me je žena podpirala. Čeprav je delala na banki, mi je na začetku veliko pomagala. Že skrb za otroke in gospodinjstvo je bilo zanjo dovolj, medtem ko sem sam skrbel za potek dela v delavnici.«

Žena ga je že od vsega začetka podpirala, poznala je vsak njegov korak, vsak problem. Pogosto je sploh ni želel obremenjevati še s problemi v delavnici, saj je imela svojih dovolj. Na splošno pa sta se vedno dobro razumela in se še vedno razumeta. Žena še vedno obračunava plače za zaposlene, poleg tega pa tudi kuha, pospravlja in opravlja vsa dela, ki sodijo v urejeno gospodinjstvo.

Podporo je dobil tudi pri svojih starših. Pove, da mu je bilo prav v veselje, ko je videl, da se tudi drugi z njim strinjajo, in ker je posel vedno bolj rasel. In še danes raste. Še vedno na novo zaposlujejo. Trenutno je v podjetju 60 zaposlenih.

Preoblikovanje podjetja

Julij je začel svojo obrt kot samostojen podjetnik. Izdeloval je stavbno pohištvo, opremo po naročilu in bil kooperant Meblu. Zanj je izdeloval lesena ogrodja za oblazinjeno pohištvo. Nato je leta 1991 podjetje prepisal na sina Iztoka. Takrat je proizvodnja ogrodij za oblazinjeno pohištvo predstavljala 70 % proizvodnje in s krizo naročnika ogrodij (Mebla) se je kriza prenesla tudi na njegovo podjetje in ga prisilila v preoblikovanje. Proizvodnja se je zaradi tega razširila na proizvodnjo končnih izdelkov. S časom se je proizvodnja povečevala, proizvajali so vedno več modelov sedežnih garnitur in tudi mizarstvo se je začelo širiti v proizvodnjo ploskovnega pohištva. Leta 1999 so se odločili za preoblikovanje podjetja v družbo z omejeno odgovornostjo in jo poimenovali Štrukelj MIT, d. o. o. Ustanovitelji so bili štirje družinski člani: sin, hči, Julij in žena. Podjetje je pet let mirovalo, saj so še vedno delali v prvotnem statusu družbe. S 1. januarjem 2005 je bilo celotno poslovanje samostojnega podjetnika Iztoka Štrukelj preneseno na družbo Štrukelj MIT, d. o. o., Šempas. S prenosom dejavnosti in zaposlenih so bile v družbo prenesene tudi zaloge, terjatve in obveznosti iz poslovanja. Status samostojnega podjetnika pa ni bil ukinjen. V premoženjski bilanci samostojnega podjetnika so ostala osnovna sredstva – nepremičnine in premičnine. Za uporabo poslovno-prodajnih prostorov in opreme plačuje družba samostojnemu podjetniku mesečno najemnino.

Zaposlene vodi Iztok, ki je bolj usmerjen v tapetniško dejavnost, Julij pa vodi mizarstvo dejavnost. V okviru tapetništva delata tudi vodja šivilj in vodja tapetnikov.

Za preoblikovanje v družbo z omejeno odgovornostjo so se odločili, ker so hoteli urediti lastniška razmerja. Lastništvo je sedaj razdeljeno na štiri lastnike, in sicer na očeta, mater, sina in hči. Vsak ima 25 % lastniški delež. Na to odločitev je vplivala predvsem zakonodaja. Z novim zakonom so zaradi obsega poslovanja in števila zaposlenih avtomatsko uvrščeni v kategorijo družb, ki so zavezane voditi dvostavno knjigovodstvo, enostavno knjigovodstvo kot pri samostojnem podjetniku ne zadostuje več. Po drugi strani pa so želeli omejiti tveganje, saj je Iztok kot samostojni podjetnik za odgovornost podjetja jamčil z vsem svojim premoženjem.

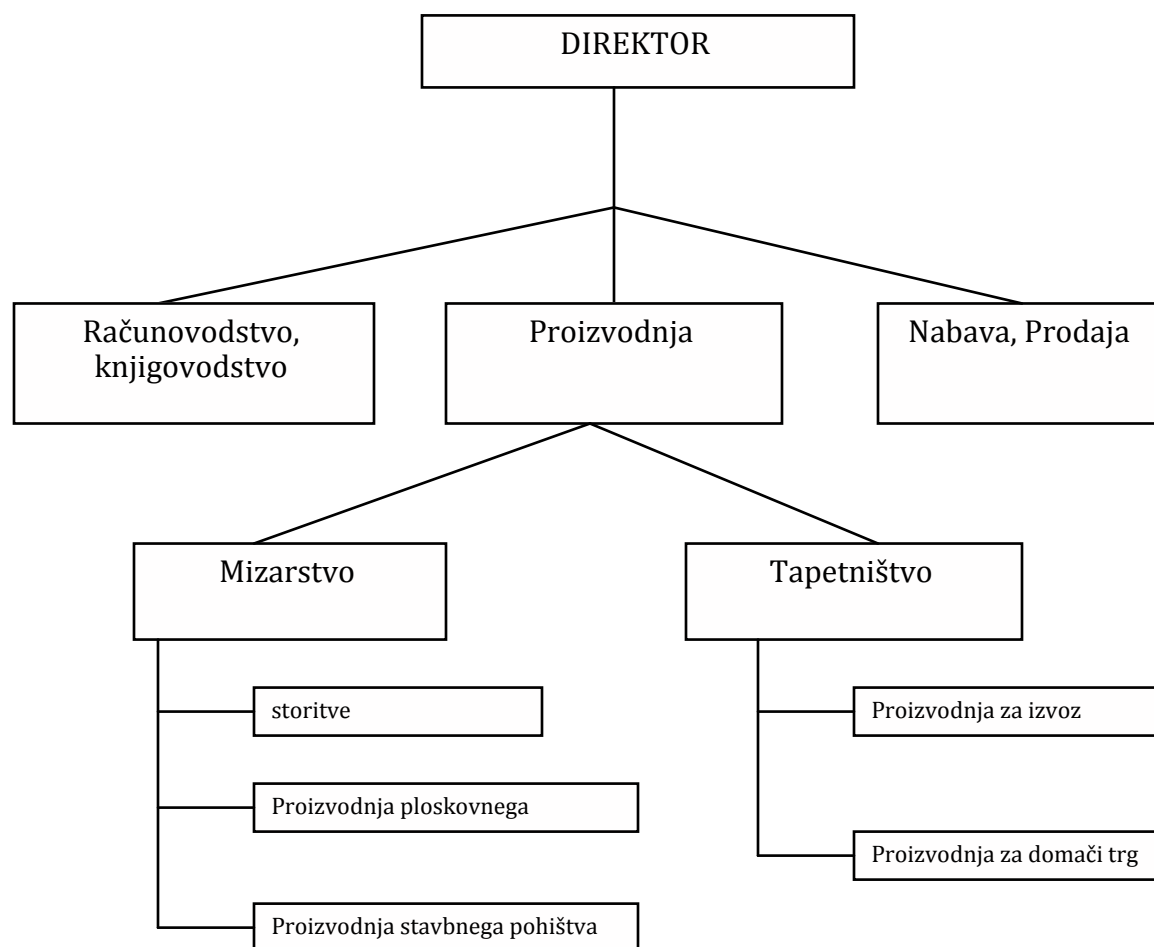
Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost podjetja, s katero je začel leta 1980, je izdelovanje stavbnega pohištva, opreme po naročilu in izdelovanje lesenih ogrodij za oblazinjeno pohištvo, predvsem za kooperanta Meblo. Leta 1993 so izgubili kupca, za katerega so imeli že narejena ogrodja. Vprašanje je bilo, kaj z njimi storiti. Stroški za izdelavo ogrodij so zelo visoki in se porazdelijo le s proizvodnjo. Takrat so se odločili. S tujim kapitalom so vzeli v najem delavnico, kupili šivalne stroje ter izdelek razvili do konca. Tako se je začela izdelava sedežnih garnitur, torej kot posledica spleta dogodkov.

Po letu 1993 se je začela razvijati proizvodnja oblazinjenega in ploskovnega pohištva po naročilu, opremljanje raznih objektov in opravljanje storitev za druga podjetja na prostih kapacitetah lesno-obdelovalnih strojev. Do sedaj so razvili preko 40, natančneje 46 različnih modelov oblazinjenega in ploskovnega pohištva, ki jih tržijo doma in v tujini.

V ploskovno pohištvo spadajo npr. omare, stavbno pohištvo, pa okna, vrata ipd. Storitve pri mizarstvu so faza proizvodnega procesa. Pri tapetništvu imajo proizvodnjo za izvoz (za kooperanta iz Nemčije) ter proizvodnjo za domači trg (to so predvsem individualne stranke).

Slika 1 Organizacijska shema



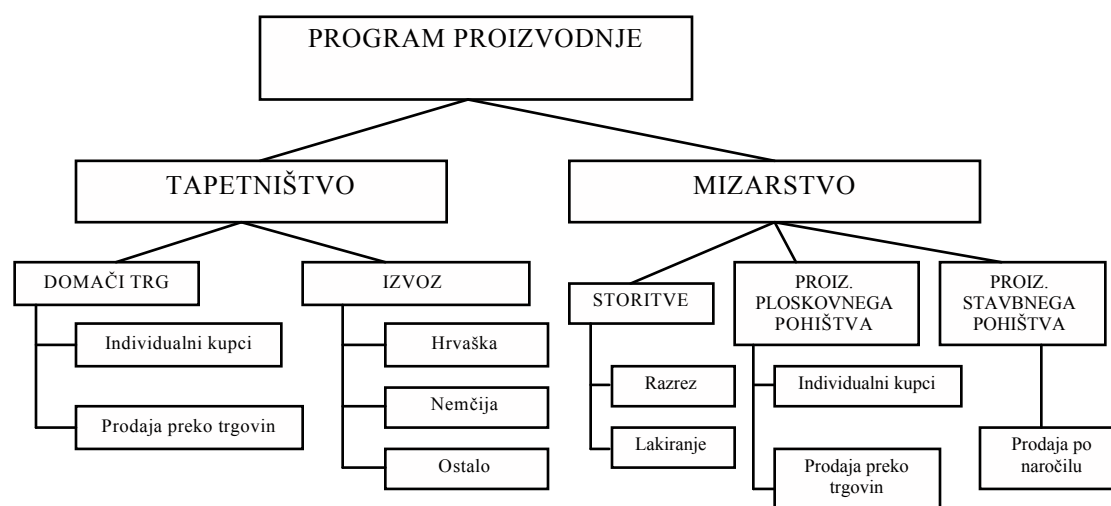
Vir: Štrukelj MIT, d. o. o.

Razvojno in tržno naravnani podjetnik, kot je Iztok, je organiziral dobro prodajno mrežo. Podjetje je imelo v Ljubljani svoj razstavljeni prostor, v 32 prodajnih mestih po Sloveniji pa predstavlja svoj bogat proizvodni program. Na Hrvaškem ima podjetje 19 prodajnih mest, dva razstavno-prodajna salona v Zagrebu, kjer ekskluzivno tržijo samo programe podjetja. Poleg na Hrvaško izvažajo tudi na Madžarsko, Irsko in v Makedonijo. V zadnjem času poslovno sodelujejo tudi z nemškimi partnerji.

V Ljubljani, v Merkurju na Rudniku, so imeli tudi salon, ki pa ga od marca tega leta nimajo več. Merkur je povečal ponudbo kopalnic in so potrebovali dodaten prostor, zato jim pogodbe niso podaljšali. Ko se bo v prihodnje ponudila priložnost za nov primeren prostor, bodo vsekakor projekt ponovno oživel, kajti za dobro prepoznavnost podjetja moraš biti prisoten tudi v središču mesta. Vendar bo to odločitev za prihodnost, saj bodo sedaj tržili izdelke iz lastnega domačega salona v Šempasu, kamor lahko povabijo sedanje in morebitne bodoče poslovne partnerje.

Na sedežu podjetja v Šempasu so v okviru lastne dejavnosti zgradili in opremili razstavno-prodajni salon s površino 750 m². V tem salonu je razstavljen celoten proizvodni program. V njem ponujajo tudi preproge in luči.

Slika 2 Program podjetja



Vir: Štrukelj MIT, d. o. o.

Širjenje dejavnosti – gradbeništvo

Preden so začeli z investicijami v proizvodno halo in salon, so svojo dejavnost razširili ter registrirali še dejavnost gradbeništva. Kot inženir lesarstva latnik, torej Iztok, ni mogel odpret te obrtne dejavnosti, zato je zaposlil zidarja, ki je bil nosilec te dejavnosti. To odločitev so sprejeli zaradi želje po zidavi tako proizvodne hale kot prodajnega salon. Če bi za to najeli zunanje izvajalce, bi si nakopali zelo visoke stroške in realizacija investicije bi se morda razvlekla na nekaj let. To je bila Iztokova zamisel.

Zaposleni

Sin poleg dela direktorja skrbi še za nabavo repromateriala ter drugega blaga. Skupaj z očetom skrbita za proizvodnjo tako oblazinjenega kot ploskovnega pohištva. Za prodajo je odgovorna hči, nevesta skrbi za finance in računovodstvo. Žena pa skrbi za osebje ter za obračun plač zaposlenim.

V podjetju je zaposlenih 60 delavcev – 40 moških in 20 žensk. Dve tretjini zaposlenih dela v tapetništvu, tretjina pa v mizarstvu (mizarska dela). »Zaposleni predstavljajo v našem podjetju največji kapital.« Močno se zavedajo, da nezadovoljstvo za-

poslenih pripelje do slabših učinkov, kar vpliva na kakovost proizvodov. Če zaposleni niso zadovoljni, se učinkovitost dela zmanjša. Pa tudi Julij ima rad zadovoljne ljudi.

Prodaja

Direktor pove: »V začetku sem svoje izdelke prodajal prijateljem, znancem. Nato so začeli prihajati sorodniki tistih, ki so naše izdelke kupili. Prodaja je potekala preko znancev. Spomnim se dogodka, ko je frizerka iz Prad kupila sedežno garnituro. Ker je bila zelo zadovoljna z njo, je to povedala tudi svojim strankam. Tako so tudi njene stranke začele kupovat pri meni. Sedaj imamo v Pradah 50 do 60 garnitur. V bistvu je dober glas prodal toliko garnitur.«

V salon, ki so ga imeli v Ljubljani, so vabili poslovne partnerje, kar pa se je pokazalo bolj v smislu reprezentance kot pa v prodaji. Ta salon je imel v začetku bolj funkcijo predstavništva, saj salona v Šempasu takrat še ni bilo. Največ sedežnih garnitur, okrog 80 %, prodajo individualnim kupcem, ostalo predstavlja prodaja raznim trgovinam.

Tuji trgi

Kot mnogi, sta tudi Julij in Iztok iskala potrošnike na trgih nekdanje Jugoslavije. Vendar je sodelovanje s Hrvaško že dve leti v zatonu. Največ zaradi nizke kupne moči, saj so ljudje zelo zadolženi. To je bil povod za segmentacijo tržišča, usmerili so se na evropske trge. Eno večjih tržišč, ki ga oskrbujejo, je nemško. Trenutno tja prodajo 80 % celotne proizvodnje. Sledi sodelovanje z Norveško, za katero izdelujejo pohištvo za ladje (za dve največji ladjedelnici). Sodelovanje z Nemčijo se je začelo pred dvema letoma. Do takrat so svoje izdelke prodajali pretežno na domačem tržišču, izvoz je predstavljal le majhen delež. Vedno več kupcev prihaja tudi iz Italije. Vstop Slovenije v Evropsko unijo je zanje prinesel pozitivne učinke. Prihranijo veliko časa, saj blaga ni treba več cariniti, zmanjšal se je tudi obseg formalnosti. Poleg tega so nižji tudi stroški.

Trenutno je njihova prodaja usmerjena na slovenski in hrvaški trg ter na prodajo v Nemčijo. »Tedensko naredimo 85 garnitur (to je dva vlačilca).« Z nemškim kupcem sodelujejo na podlagi kooperantstva, kar pomeni, da zanj opravljajo samo storitev. Iztok pravi: »Izdelujemo pohištvo na podlagi modelov, ogrodij in polnil, ki nam jih sam

dostavi. Prav tako sam naročnik poskrbi za potreben repromaterial.« Končni izdelek je odpremljen z naročnikovim prevozom.

Stiki z novimi naročniki predstavljajo dobre reference, ki so posledica dobro opravljenega dela. Sodelovanje z Norvežani je steklo preko prijateljev. Ko so ti izdelovali jedilnico za neko ladjo, so priporočili njegovo podjetje. »Nič ti ne pomaga hoditi po svetu, če nimaš priporočil. Najboljši marketing je dobro narejeno delo.«

Trenutna kriza

Največjo krizo so doživeli leta 1993. Takrat je bilo v podjetju zaposlenih 17 ljudi. Podjetje Meblo je tistega leta šlo v stečaj in veliko ljudi je ostalo brez dela. Prav tako je tudi Iztok izgubil enega izmed večjih kupcev. Da bi se rešili iz krize, so začeli razmišljati o možnih spremembah. Razmišljali so o različnih možnostih. Ena od njih je bila povezava s sorodnim podjetjem. Druga je bila ponudba nemškemu kupcu za dobavo izdelkov, ki jih je dobavljal Meblo, vendar so bili za nemškega kupca glede proizvodnih zmogljivosti takrat še premajhni.

Odločili so se za tretjo možnost – tretji scenarij – »trenutno krizo« so obrnili sebi v prid. Zaposlili so še nekaj ljudi, ki so prej delali v Meblu; njihovo znanje je bilo ključno za uspeh projekta. Uspelo jim je. Poleg lastne dejavnosti so vpeljali proizvodnjo ogrodij za garniture. Julij poudarja, da je bila to pomembna prelomna točka, tedaj so se prav odločili in sedanji uspeh je posledica te odločitve.

Uspeh na podlagi sreče?

Za uspeh potrebuješ samo voljo in pridnost. Sreča ima zelo majhno vlogo. Ko je Julij začel z obrtjo, je imel zelo malo izkušenj. Imel je znanje, ki ga je pridobil v šoli. Ta nevednost je zanj na začetku predstavljala veliko oviro. Brez izkušenj je zelo težko slediti dogajanju na tržišču. V tistem času pa še posebej, saj je bila inflacija zelo visoka. Prav to je bilo konec leta 1990 oziroma na začetku leta 1991 razlog za krizo v podjetju. »Tisti časi so bili zelo težki. Nisem si mislil, da bom podjetje ponovno rešil iz težav.« Julij je še vedno prepričan, da je za lastno podjetje treba trdo delati. Ločitev med zasebnim in poslovnim življenjem nima več pomena. »Bolj kot sreča je za uspeh potrebna pravilna odločitev ob pravem času. In prav to je razlog za naš uspeh. Veliko negativnih ovir iz zunanjega okolja smo obrnili sebi v prid.«

Tudi sin Iztok deli očetovo prepričanje. Bolj kot od sreče je uspeh odvisen od spleta naključnih dogodkov. Tako naključje je npr. poslovanje z nemškimi naročniki. Bil je trenutek zatišja, prodaja je drastično padla, zato se je Iztok odločil za prodajo na terenu. Vzel je pot pod noge in odšel po Mercatorjevih centrih ponujat svoje proizvode. In prav takrat je srečal gospo, ki mu je ponudila sodelovanje z nemškimi naročniki. V bistvu je šlo za priporočilo neke osebe iz nekega drugega posla, ker so bili s proizvodi Štrukelj zelo zadovoljni. Če bi bili s to osebo v slabih odnosih oziroma ne bi bili resni, bi seveda priporočila ne dobili in bi velik posel splaval po vodi.

Zastavljeni cilji

Julij si ciljev nikoli ni postavljajal. Nikoli ni niti mislil, da bo dosegel vse to, kar danes ima. Če bi si postavljajal cilje, pravi, in bi vedel vnaprej, da je vse dosegljivo, bi imel še enkrat več, kot ima. Vendar je izbral drugačno pot; ko je nekaj dosegel, je šel naprej. Edini cilj, ki si ga je sam pri sebi postavil, je bil delati za trenuten uspeh, vse drugo ni bilo pomembno. Še danes si ne postavlja ciljev. Delajo sproti, odvisno od tega, kaj in kje se kaj odpira, vendar vedno z zavedanjem, da ne smejo izgubiti, kar so doslej dosegli.

Kot Julij si tudi Iztok nikoli ne zastavlja natančno opredeljenih ciljev, ker nikoli ne poznaš tveganja. »Bolje je pričakovati manj in doseči več.« Sam pri sebi ve, kaj hoče, in to poskuša tudi doseči. Določanje ciljev je glede na široko ponudbo dejavnosti zelo težko. Držijo se načela, da uresničujejo trenutne cilje glede na dane zmožnosti.

Oglaševanje

Oglaševanje poteka preko sejmov, reklamnih tabel, izdaje lastnih prospektov, oglaševanja v raznih medijih ter preko priporočil. Prospekte pripravijo tako, da zunanji fotograf poslika modele sedežnih garnitur, slike obdela, v podjetju pa pripravijo kosovnice mer (tehnične podatke o garniturah). Tako pripravljeno gradivo dostavijo v tiskarno, kjer natisnejo prospekt. Aktivno so začeli oglaševati šele pred dobrimi petimi leti. V zadnjem letu imajo kar štiri oglasne table v Italiji, in sicer na vseh štirih vpadnicah v Gorico. Trenutno oglašujejo tudi na Radiu Robin. Velikokrat pa se njihov oglas pojavi tudi v reviji Delo in dom ter v časopisu Primorske novice.

Konkurenca

Konkurenca na sedanjem tržišču je zelo velika in raznovrstna. In prav manjši ponudniki se morajo za potrošnike dobesedno boriti. Kaj je njihova konkurenčna prednost? To je individualno obravnavanje končnih kupcev. Za sedežne garniture serijske proizvodnje ni. Določen je le osnovni model, ki ga nato oblikujejo skupaj s kupcem po njegovih željah. Imajo program, ki že ob opredelitvi končnega proizvoda izračuna končno ceno. Potrošniku tudi svetujejo glede dimenzije, barve, sestave in blaga.

Najbolj pomembne so želje kupcev. Vsak posameznik ima svoj okus, svoj stil in njihova naloga je, da pri snovanju končnega produkta vse to upoštevajo.

Dobavitelji

Izbira dobaviteljev temelji najprej na ceni, dobavnem roku ter elastičnosti sodelovanja. Ker nimajo serijske proizvodnje in izdelke izdelujejo po naročilu, morajo imeti zanesljive dobavitelje repromaterialov. Večinoma izbirajo dobavitelje, pri katerih naročajo blago na odpoklic. Imajo tako domače kot tuje dobavitelje. Peno in les dobavljajo slovenski dobavitelji, medtem ko repromaterial za tapetništvo dobavljajo dobavitelji iz Italije. Kar se tiče proizvodnje za Nemčijo, kupec sam dostavi material preko nemških dobaviteljev.

Najteže je sodelovati z Italijani. Ne držijo se dobavnih rokov. Zato imajo vedno rezervo za dobavo njihovih repormaterialov. Pravijo, da z domačimi dobavitelji še nikoli niso imeli nobenih zapletov.

Za konec

Sedaj podjetje uspešno vodijo sin, nevesta, hči in zet. Julij se spomni, kako je žena enkrat rekla sinu, da ni nujno, da se odloči za isto obrt, saj dokler bo oče zmogel sam, bo vodil podjetje, nato pa ga bodo prodali. Takrat je imel sin 14 let in že takrat se je odločil, da bo nadaljeval očetovo obrt. Kot otrok je opazoval očeta pri delu ter opazil, kako so mu ljudje za to delo plačevali. In že takrat je spoznal, da bo v kakršnem koli drugem podjetju dobil plačilo enkrat mesečno, medtem ko ga njegov oče dobi vsak dan.

Tako je bil Iztok že kot otrok vedno z očetom v delavnici. Tudi šolo je avtomatsko izbral – lesno, saj ni niti pomislil na kaj drugega. V bistvu se je že kot otrok, brez pritiska staršev, odločil, da bo on nekoč nadaljeval očetov posel. Delo ga veseli, mu je všeč in hoče nadaljevati družinsko tradicijo.

Za uspešno prihodnost je bistveno znanje. Biti moraš vztrajen in delaven. Z majhnimi koraki se daleč pride. Julij otroke vedno uči: »Ne naenkrat iskat neke grozne dobičke, bistveno je, da se podjetje obdrži in počasi raste.« Podjetje je stalno v teku nadgradnje – nov stroj, nov avto, kamion, zidava hale. Vedno gredo naprej in se ne mislijo ustaviti, ker, kot pravi Julij, kdor se ustavi, nazaduje.

Literatura in viri

1. Interni podatki podjetja Štrukelj MIT, d. o. o. Šempas
2. Pogovor s podjetnikom g. Julijem Štrukljem dne 6. 11. 2007
3. Pogovor s podjetnikom g. Iztokom Štrukljem dne 6. 11. 2007
4. Pogovor z računovodkinjo go. Ariano Štrukelj dne 8. 11. 2007
5. Spletna stran podjetja: <http://www.strukeljmit.si> (19. 11. 2007)

Priloge

Priloga 1: Prodajni program

Z izkušnjami in tradicijo izdelujejo sedežne garniture, klubske mize in dnevne sobe, ki tako kot celota zaokrožajo ponudbo podjetja Štrukelj. Prav tako svetujejo pri izbiri materialov in kombinacij njihovega pohištva.

Sedežne garniture

Oblikovno dovršeno in kakovostno oblazinjeno sedišče vedno poudari toplino doma in ga spreminja v družabno središče.

Modeli: Alta, King, Opera, Simfonija, Arija, Nimfa, Duo, Speedy, Trend, Rondo, Sonata, Opus, Swing, Optima, Olympus, Gamba, Serena, Idea, Tandem, Alba, Onda, Kvadro, Divan, Linea Art, Ergo Max, Slim, Office, Opale, Format, Cubo, Musa, Relax.

Klubske mize

Mizica je stilski zaključek sedežni garnituri in praktičen pripomoček udobja, ko nanjo odlagamo vsakdanje reči.

Modeli: Kmo, Kmk, Kmm, Kms, Kmp, Kma, Kmu, Kmd, Kmf, Kmx, Km
Dnevne sobe

Prepoznavnost dnevnega prostora je odvisna od njegove opreme, ki jasno govori o lastniku in njegovem življenjskem slogu.

Modeli: Prima, Modul, Domino, Fokus, Link

Priloga 2: Seznam prodajnih salonov

Razstavno prodajni salon ŠTRUKELJ

Šempas 32a, 5261 Šempas

tel.: +386 (0)5 30 77 200

fax: +386 (0)5 30 77 222

e-mail: strukelj.mit@siol.net

ŠTRUKELJ – SOLIDUM

Škorpikova 14, Zagreb

tel./fax: +385 (0)1 34 64 465

ART-IDEA, d. o. o.

Zagrebački velesajam

Paviljon 12/1, Zagreb

tel./fax: +385 (0)1 64 55 305

www.strukelj.hr

Razstavno prodajni salon ŠTRUKELJ

Šempas 32a, 5261 Šempas

tel.: +386 (0)5 30 77 200

fax: +386 (0)5 30 77 222

e-mail: strukelj.mit@siol.net

ŠTRUKELJ – SOLIDUM
Škorpikova 14, Zagreb
tel./fax: +385 (0)1 34 64 465

ART-IDEA, d. o. o.
Zagrebački velesajam
Paviljon 12/1, Zagreb
tel./fax: +385 (0)1 64 55 305
www.strukelj.hr

12 - POSLOVNI PRIMER

GLOBEVNIK, REZILNO ORODJE, D. O. O.

Vir: Primer so napisali Vilma Čeferin, Jože Šink, Gregor Javornik in Janez Benedik. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Iztok zbuja vtis natančnega, preciznega in poštenega človeka, ki se mu vidi, da mu na poti osamosvajanja ni bilo poslano z rožicami. Sam sicer pravi z nasmeškom na ustih: »vztrajnost, vztrajnost ... brez tega ni nič; pozabiti na slabe stvari in se osredotočiti na dobre.« Zase pravi, da je človek, ki ima v življenju »krompir«. Simpatičen gospod, ki se ne boji dela, zahteven do sebe in do drugih, prežet z zagnanostjo, vztrajnostjo oz. s pravo gorenjsko trmo. Odlikuje ga strokovnost, potrpežljivost, prijaznost, pove vse in vsakomur, kar je treba, brez dlake na jeziku. Dandanes so vse te dobrine izredna redkost, vendar jih nekateri še imajo. Pravi tudi, da je bil prelen v času, ko bi lahko hodil na fakulteto, kajti mladost ima svoje muhe. Toda ni mu žal, da tega ni končal, ostal je zvest strojništvu, ki mu je pisano na kožo in zaradi katerega ima danes svoje podjetje.

Kdo je g. Izток Globevnik?

Iztok je prijeten in družaben sogovornik, ki ga odlikujeta poštenost in samozavest. Je lastnik podjetja za izdelavo in brušenje rezilnega orodja s CNC tehnologijo.

Začel je pred skoraj 20 leti. Začetek je bil klasičen: odkrivanje tržne niše. In potem dolga pot uresničevanja vizije. Ne brez padcev, a vendarle vztrajno, po stopničkah više in više. Trenutno podjetje zaposluje 20 sodelavcev. Iztok je že od srednješolskih let predan strojništvu in v tem tudi uživa. Kljub temu, da je v podjetju zelo zaposlen, si vzame čas za družino. Z ženo namreč skrbita za tri otroke in jih vzgajata, kar poleg obveznosti, ki jih ima s podjetjem, ni lahko delo. Pozabil ni niti na prijatelje, s katerimi se enkrat tedensko družijo. Brez njih, kot sam pravi, bi bila njegova pot verjetno nekoliko drugačna.

Zakaj na samostojno pot

Po srednji šoli v Kranju se je zaposlil v Iskri Ero. V tistem času – leta 1980 – je bil eden izmed prvih tehnikov v delavnici za izdelavo zobnikov. Delavnico so vodili mojstri, ki sicer niso imeli šol, so pa imeli bogate izkušnje na svojem področju. Pravi, da se je v tistem obdobju počutil zelo izgubljenega. Prvih pet mesecev je delal na stružnih avtomatih, zaradi česar je bil zelo žalosten, kajti želel si je v tehnologijo.

Kasneje, po odhodu starejših mojstrov v pokoj, ga je šef oddelka imenoval za vodjo delavnice in takrat se je začelo delo z ljudmi in spoznavanje drugih plati gospodarstva – organizacije dela in dela z ljudmi. Spoznaval je vodenje in spoznaval, kako je treba delati z ljudmi in se prilagajati različnim značajem in situacijam. Imel je srečo, kajti pri vsem tem ga je šef podpiral in mu pomagal. V vseh letih na tem delovnem mestu se je zelo dobro naučil upravljanja z ljudmi, organiziranja in vodenja ter se tudi strokovno usposobil na svojem področju.

V 90 letih prejšnjega stoletja, po razpadu Jugoslavije, so se stvari korenito spremenile. Dela je bilo vedno manj, poleg tega je moral prevzeti še delavnico za struženje in s tem je pridobil še dodatno delo. Imel je delo, imel je voljo, energijo, ideje, kar pa ni zadoščalo, da bi stvari šle na bolje. Sam pravi, da je bilo dela premalo in da včasih niso imeli kaj početi. Temu primerna je bila tudi plača. Takrat je v njem dozorela odločitev, da se poda na samostojno pot. Vendar je ostajalo še nerešeno vprašanje, kaj delati, da bi mogoče zapolnil nekaj, kar na trgu manjka?

Zgodovina razvoja

V začetku devetdesetih letih je prišla tehnologija trdih prevlek in takrat je prišel do zaključka, da je orodje pripravljeno takrat, ko je dobro nabrušeno. Pokazal se je problem, da ni dobrih brusilnic, ki bi se ukvarjale s tem. Tu je bila tista tržna niša, ki jo je bilo treba zapolniti. Tu mu je spet pomagal takrat že bivši šef, ki je videl velik potencial v takšni delavnici, seveda z ustreznimi stroji. In ker se on ni odločil za odprtje delavnice, je Iztok videl svojo priložnost. Z veliko poguma in zaupanja vase je krenil na novo pot.

Vendar takrat še ni znal brusiti. Treba je bilo poiskati nekoga, ki bi ga naučil. Z vztrajnostjo in s pravim ciljem mu je uspelo tudi to. Mojster ga je naučil pravil brušenja, ki veljajo še dandanes, ne glede na spremembe v tehnologiji. Naslednji problem je bilo pomanjkanje kapitala za nakup strojne opreme. Tukaj so mu na pomoč priskočili prijatelji, za kar jim je še danes hvaležen. Z nekaj denarja je odšel v Nemčijo k proizvajalcu strojev ter vplačal polog. Ponovno, kot sam pravi, je imel srečo, da mu je nemški proizvajalec zaupal ter mu prodal stroj na lizing, ne glede na to, da ni imel za celotno kupnino in da se do takrat sploh nista poznala. Tako je prišel do svojega prvega stroja, ki ga je postavil v domačo garažo. Ti začetki segajo nekako v leto 1992.

Prvi posel je dobil in dela je imel dovolj, tako da je k sodelovanju povabil nekdanjega sodelavca iz Iskre. Dela je bilo vedno več, kajti na Gorenjskem ni bilo nikogar, ki bi se ukvarjal s to dejavnostjo. Vedno znova se je kazalo, kakšne izdelke in storitve bi lahko še opravljal, tako da je bilo treba spet investirati v stroje. Ker je bil do nemškega dobavitelja korekten in je vse obroke redno odplačeval, je tudi večino naslednjih strojev lahko nabavil pri njem.

Tehnološki preskok in selitve

Orodjarska industrija je strateško zelo pomemben del verige razvoja novih izdelkov v vseh industrijskih panogah zaradi naslednjih razlogov:

- za izdelavo skoraj vsakega sestavnega dela v novih izdelkih je treba izdelati eno ali več namenskih orodij,
- značilnosti in kakovost orodij odločujoče vplivajo na lastnosti izdelkov, predvsem na mehanske lastnosti in v končni fazi na proizvodjalne postopke za njihovo izdelavo, torej na produktivnost.

Orodjarska industrija je torej ena od gonilnih sil tehnološkega razvoja in ima multiplikativen učinek na ekonomsko stanje v okolju, v katerem deluje. Zaradi večje kompleksnosti orodij in uporabe visokih tehnologij v orodjarstvu se je spremenil tudi trend pričakovanja kupcev. Kupci od orodjarn pričakujejo, da bodo pri svojem delu uporabljale najnovejšo opremo in obvladovale nove tehnološke pristope, da bodo zelo prilagodljive in se hitro odzivale.

Zaradi vsega naštetega je bilo treba v podjetje redno vlagati in dokupiti manjka-joče stroje, ki jih je narekoval trend in razvoj v branži. V primerjavi z začetki, ko so vse brusili ročno, je danes delo bistveno lažje, stroji so računalniško vodeni in s tem odpade veliko ročnega dela, tudi produktivnost je bistveno višja.

Zaradi nakupa novih strojev je garaža postala pretesna, zato se je v delavnico spremenila še drvarnica. Zaradi velikega povpraševanja kupcev in da bi lahko zadovoljili njihove potrebe in želje je bilo treba zaposliti tudi nove sodelavce. Tehnološki preskok v orodjarstvu se vleče še danes. Tehnologija zelo hitro napreduje in zato ji je treba slediti in se ji prilagajati, sicer hitro postaneš nezanimiv in ostaneš brez dela.

V letu 1997 je bil tehnološki preskok precejšen, začelo se je rezkanje in brušenje v dveh dimenzijah. Pojavila se je potreba po novih, drugačnih delavcih, ki bodo znali uporabljati programe za CNC stroje. Na rezilnih orodjih so se pojavile prevleke iz titana, ki so bile trdnejše in bolj vzdržljive. Če je hotel v korak s časom in slediti tehnologiji in zahtevam kupcev, je bilo spet treba investirati v nove stroje, v kader in tudi v nov večji prostor. Prelomnica v letu 1997 je narekovala novo selitev, tokrat stran od domačega okolja, vendar pa to še ni bila zadnja selitev.

Pot, prežeta s selitvami in vlaganjem v tehnologijo, se je obrestovala.

Želje in zahteve kupcev so bile vse večje, predvsem želja po fleksibilnosti in hitri dobavi. Ena od težav je bila tudi pošiljanje orodij na dodatno obdelavo (prevleka orodij) v Nemčijo – ves ta postopek je trajal en mesec.

V Sloveniji takrat še ni bilo primerne opreme za to dodatno obdelavo, zato se je Iztok odločil za nakup opreme in iskanje primerne novega prostora.

Leta 2002 je že imel naročene nove stroje za trde prevleke in prostor, v katerem so do takrat delovali, je še spet premajhen. Kaj mu je preostalo drugega? V banki je zaprosil za kredite – za nakupe strojev in nakup prostora. V prvi banki ni imel sreče oziroma niso premogli posluha za napredek. Vendar je v drugi banki s pravim poslovnim načrtom in vizijo prepričal bančnike in prišel do denarja. Tukaj se izkažeta Globevnikova trma in vztrajnost. Tej banki je zvest še dandanes, predvsem zaradi njihovega korektnega in poslovnega odnosa in ker razumejo tudi ljudi z vizijami in z željo po uspehu.

Prišel je do novih strojev in prostora, v katerem deluje še danes. Nakup t. i. ARC tehnologije se je na področju rezilnega orodja izkazala za najuspešnejši ukrep na trgu, ker so prevleke, izdelane po tej tehnologiji, trše in gostejše od konkurenčnih, ravno tako pa imajo boljši nanos na podlago. Omenjena dejstva zagotavljajo boljšo zaščito orodja proti obrabi in posledično manjše stroške uporabnikov takšnega orodja.

Njihovi izdelki

Preden izdelki za pustijo podjetje, jih preizkusijo oziroma opravijo nadzorne meritve na visoko preciznih merilnih napravah, nato dobi izdelek svoj »certifikat«, ki ga spremlja do konca uporabne dobe. Na ta način lahko izdelek vseskozi spremljajo, vpeljujejo morebitne potrebne izboljšave ali spremembe itd. – in tudi tako zagotavljajo vrhunsko kakovost in napredek prav vsakega, pri njih izdelanega orodja.

Na podlagi svojih dolgoletnih izkušenj, tradicionalne naravnosti podjetja, kakovostnega osebja in fleksibilnosti podjetja nudijo tudi prvovrsten servis ter svetovanje. Skupaj s stranko poiščejo za njene individualne potrebe najustreznejšo rešitev, ki zagotavlja optimalno razmerje med ceno in zmogljivostjo oziroma najmanjšo ceno na enoto strankinega proizvoda. V podjetju gradijo svoj »image« na dobrem odnosu do svojih strank v soglasju s kakovostjo pri opravljanju storitev (brušenje) in prodaji rezalnih orodij, ki jih ponuja na trgu.

Priložnosti in težave

V vseh letih dela so se ponudile tudi nove priložnosti in izzivi. K sodelovanju ga je povabilo mednarodno podjetje, za katerega bi delali posebno orodje. Pogodba o sodelovanju je bila sklenjena in kazalo je, da je sklenil posel, s katerim bi imel delo dol-

goročno zagotovljeno. Začetek sodelovanja je promet dvignil za 30 %. Vse lepo in prav! Zakaj tu nastane problem, ko pa se vse sliši tako idealno?

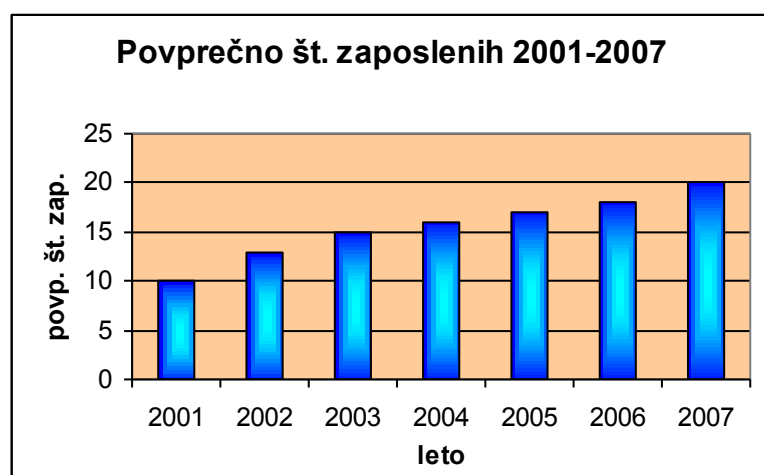
Kot večinski naročnik je imelo podjetje prednostno pravico pri izdelavi in dobavi orodja. Ko je prišlo njihovo naročilo, so morali ostale naročnike–kupce zanemariti in se osredotočiti na njihovega največjega naročnika. Posledično so izgubljali svoje stare kupce, kajti zamujali so z dobavami naročenega orodja. Iztok je zaključil, da je naredil napako in je po dveh letih od pogodbe odstopil.

Sam pravi, da je zaradi tega sodelovanja, ki je v začetku kazalo na dobičkonosen posel, izgubil nekaj pomembnih poslovnih let. Navsezadnje se je vseeno izšlo v njegovo korist. Nazaj je pridobil večino svojih nekdanjih kupcev in je lahko nadaljeval začeto delo. Vsaka izkušnja nekaj stane, pravi, vendar nobena izkušnja ni tako slaba, da se iz nje ne bi nekaj naučili.

Kader in izobraževanje

Danes je v podjetju zaposlenih 20 delavcev. Večina je s podjetnikom povezanih še iz »Iskrinih« časov, in sicer tistih, ki so imeli podobno vizijo kot g. Globevnik. V vseh teh letih v podjetju niso imeli fluktuacije, iz česar lahko sklepamo, da so v podjetje prišli delavci z isto usmeritvijo kot podjetnik sam. Izvajajo dodatna izobraževanja, in sicer v podjetju samem ali pri zunanjih izvajalcih.

Slika 1 Povprečno število zaposlenih



Vir: Ibon 2001–2007

Po Iztokovih besedah mora današnji orodjar poleg klasičnih orodjarskih znanj imeti dostop do čedalje več znanja tudi z drugih področij, npr. računalništva, mehatronike, računovodstva za poslovanje itd. Vsega tega v času pomanjkanja primerno izobraženega tehničnega osebja ni lahko doseči. Zato je smiselno in nujno vlagati v razvoj in izobraževanje lastnega osebja. Za to mu ni žal denarja, kajti vsako novo znanje je koristno in uporabno ter omogoča podjetju dolgoročno uspešno delovanje.

Kje vidi največji problem

Največje težave vidi g. Globevnik v finančni nedisciplini, ki je glavna ovira za hitrejši razvoj podjetništva, pogosto pa tudi eden od najpomembnejših razlogov propadanja malih podjetij v Sloveniji. Z njo se srečujemo vsak dan, pri čemer pa je treba poudariti, da se opaža njeno negativno stopnjevanje. Podjetja se zavedajo, da neplačane terjatve močno vplivajo na njihovo finančno moč, vse to pa se izraža v težavah s plačilno sposobnostjo, likvidnostjo, sposobnostjo financiranja in nenazadnje je s tem omejen tudi nadaljnji razvoj mnogih podjetij, kot tudi celotnega gospodarstva.

Vpliv finančne nediscipline v Sloveniji najbolj občutijo manjši obrtniki in podjetniki, ki veliko teže kot večji gospodarski subjekti nosijo stroške finančnih svetovanj, garancij za plačila ali zavarovanja plačil ter sodne in odvetniške stroške dolgoletnih sodnih postopkov izterjave plačil.

Glavna vzroka za finančno nedisciplino sta predvsem nizka poslovna kultura in neustrezna zakonodaja, na kar strokovnjaki opozarjajo že vrsto let. Država, ki mora zagotavljati možnosti za preprečevanje finančne nediscipline, je ta problem poskušala vsaj delno rešiti z zakonom o finančnem poslovanju podjetij, ki pa ni dosegel svojega namena.

Ostali problemi, ki še vplivajo in otežujejo poslovanje, so:

- naraščajoča konkurenca iz držav z nizkimi stroški delovne sile,
- sprejemanje majhnih serij naročil glede na strojne kapacitete,
- pomanjkanje interesa v povezovanju podjetij iste branže,
- pomanjkanje primerno izobraženega osebja – deficitarni poklici.

Kupci orodij so čedalje bolj zahtevni in od podjetja pričakujejo:

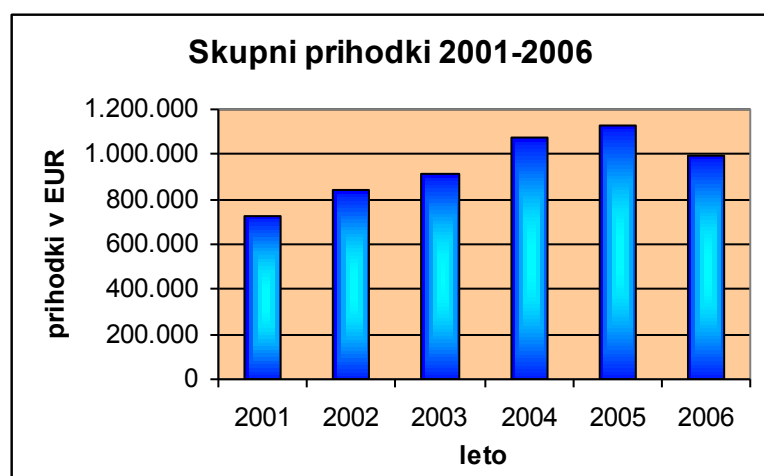
- skrajševanje dobavnih časov in hitro odzivnost,

- zniževanje stroškov in sprejemanje čedalje bolj neugodnih plačilnih pogojev,
- hitro osvajanje tehnologij za predelavo sodobnih materialov, ki bodo omogočili izboljšanje lastnosti njihovih izdelkov (npr. visoko trdnostne materiale, kompozitni materiali ipd.).

Pregled preteklega poslovanja

Podjetje Globevnik, d. o. o. posluje 16 let. V vsem tem obdobju je bilo veliko vlaganja in investiranja v tehnologijo in razvoj podjetja. Število zaposlenih je od enega naraslo na 20 redno zaposlenih. V poslovanju je opazna vsakoletna rast prihodkov od začetka do leta 2005. Skupni prihodki so od leta 2001 do leta 2005 narasli za skoraj 51 %. V letu 2006 pa je zaradi oteženih tržnih razmer in večje konkurence rahlo padlo.

Slika 2 Skupni prihodki 2001–2005



Vir: Ibon

Glavni stroški v podjetju vsa ta leta predstavljajo poslovni odhodki, kot so stroški materiala in blaga, stroški storitev, stroški dela, amortizacija in odpis sredstev. Višina teh stroškov se giblje od 96,1–98,2 % od skupnih prihodkov. Ravno tako so narasli stroški dela in se gibljejo v vseh teh letih od 20,2–44,8 % skupnih prihodkov. Tukaj bi poudarili, da gre za precej deficitarne poklice in če želi naš podjetnik obdržati dober kader, mora vlagati vanj in ga tudi ustrezno nagraditi in motivirati.

Načrti za prihodnost

Podjetje ima dolgoletne izkušnje, zanj je značilna dosledna uporaba samo najbolj kakovostnih materialov, uporaba novih proizvodnih tehnologij ter izdelava na naj sodobnejših CNC strojih, individualni servis in maksimalna prilagodljivost kupcu.

Trenutno je proizvodna razdeljena na tri enake dele:

- izdelovanje novih rezkarjev,
- brušenje starih,
- izdelovanje nestandardnih orodij.

Načrt za prihodnost vključuje iskanje novih kupcev, zmanjšanje izdelave nestandardnih rezalnih orodij in povečanje število kosov v seriji. »Posel sam narekuje tempo razvoja,« pravi g. Globevnik o svojih načrtih za prihodnost.

Zaključek

Kdo je podjetnik?

Odgovor še zdaleč ni preprost! To je človek, ki začuti neko potrebo drugih ljudi ali misli, da je odkril nekaj, kar bi lahko postalo potreba, ali preprosto verjame v nekaj in nato prične usmerjati svoje moči in moči drugih ljudi k uresničitvi svoje vizije.

Velja pa ena stvar: »Podjetnik je junak.« Vendar je za uspešen posel potrebno več kot le dobra zamisel; potreben je dober podjetnik, ki mora imeti ustrezne vodstvene sposobnosti. Poleg tega, da je ustvarjalen, vizionarski in fleksibilen, mora biti sposoben delati znotraj podjetniške strukture. Spodbujati mora ekipno delo in delovati diplomatsko. Biti mora vztrajen, da lahko premaga vse ovire, ki so neizogibne. Vse to velja za Iztoka Globevnika, saj ima lastnosti, po katerih se razlikuje od drugih: potrebo po dosežkih, naklonjenost prevzemanju tveganja, notranji nadzor, potrebo po neodvisnosti in podjetniško samoučinkovitost.

Poleg tega je Globevnikov glavni motiv neodvisnost in priložnost ustvarjanja, časovna usmeritev v preživetje in rast podjetja. Vse, kar je povezano s podjetjem, vključuje njegovo neposredno vpletenost in vključuje tveganje. Želja po uspehu in

neodvisnosti je glavni motiv za nadaljevanje začetega dela. Motivira ga tudi lasten uspeh in motivirani sodelavci ter njihova želja po pripadnosti in skupnem uspehu.

Literatura in viri

1. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. Podjetništvo. Ljubljana: GV založba.
2. Antončič, Boštjan, Mitja Ruzzier in Tina Bratkovič. 2007. Primeri iz podjetništva: ustanavljanje, rast in razvoj podjetja. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
3. [Http://www.ozs.si/obrtnik/](http://www.ozs.si/obrtnik/)
4. iBON. [Http://www1.ibon.com](http://www1.ibon.com),
5. Bonitetno poročilo podjetja Globevnik, d. o. o. 2004–2006
6. Pogovor z zaposlenimi in Iztokom Globevnikom dne 10. 2. 2008

Priloge

Priloga 1: Bilanca stanja

<i>BILANCA STANJA</i>	2004	2005	2006
A. SREDSTVA	1.581.001	2.198.392	1.770.698
I. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.171.204	1.607.104	1.213.579
1. Neopredm. sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitev	939	2.809	1.661
2. Opredmetena osnovna sredstva	886.762	1.320.594	1.211.918
3. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	283.504	283.702	0
4. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0	0
5. Odložene terjatve za davek	0	0	0
II. KRATKOROČNA SREDSTVA	409.797	591.287	555.371
a. Obratna sredstva (brez AČR)	409.797	588.678	550.505
1. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0	0
2. Zaloge	172.677	360.750	341.203
3. Kratkoročne poslovne terjatve	230.426	227.573	209.009
4. Denarna sredstva	6.695	355	292
b. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	4.866
III. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE (AČR)	0	2.609	1.748
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	1.581.001	2.198.392	1.770.698
I. DOLGOROČNI VIRI	872.751	1.655.916	1.222.550
a. Kapital	660.023	884.347	601.582
od tega Osnovni kapital	27.354	27.373	27.366
b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije	212.728	771.569	620.969
1. Rezervacije in dolgoročne PCR	0	0	0
2. Dolgoročne obveznosti	212.728	771.569	620.969
od tega dolgoročne finančne obveznosti	0	0	620.969
Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0	0
II. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI IN REZERVACIJE	708.250	542.476	548.147
1. Kratkoročne obveznosti	708.250	542.476	548.147
od tega kratkoročne finančne obveznosti	0	0	365.052
Kratkoročne poslovne obveznosti	0	0	183.095
2. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev (PCR)	0	0	0

Vir: Zaključni računi podjetja Globevnik, d. o. o. in www1.ibon.com

Priloga 2: Izkaz uspeha

IZKAZ USPEHA	2004	2005	2006
A. SKUPNI PRIHODKI	1.071.055	1.136.643	999.086
I. POSLOVNI PRIHODKI (KOSMATI DONOS IZ POSLOVANJA)	1.070.171	1.132.089	996.549
od tega čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	1.073.629	990.894	1.020.593
II. FINANČNI PRIHODKI	797	2.651	622
od tega Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
III. DRUGI PRIHODKI	88	1.903	1.915
B. SKUPNI ODHODKI	943.552	912.781	994.112
I. POSLOVNI ODHODKI	919.556	896.051	955.462
1. Stroški blaga in materiala	208.803	159.620	182.945
2. Stroški storitev	106.318	103.850	75.513
3. Stroški dela	374.397	403.447	448.373
od tega plače	288.421	288.857	322.909
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	205.674	219.426	234.715
5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednoteni odhodki)	13.907	0	4.907
6. Drugi poslovni odhodki	10.457	9.709	9.009
II. FINANČNI ODHODKI	20.534	14.021	37.648
1. Finančni odhodki za obresti iz drugih obveznosti	19.934	13.983	37.648
2. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finan. naložb	601	38	0
III. DRUGI ODHODKI	3.462	2.709	1.002
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	127.503	223.863	4.974
D. DAVKI IZ DOBIČKA	0	0	0
Efektivna stopnja obdavčitve	0,0 %	0,0 %	0,0 %
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA	127.503	223.863	4.974

Vir: Zaključni računi podjetja Globevnik, d. o. o. in www1.ibon.com

13 - POSLOVNI PRIMER

DRUŽINSKO PODJETJE AVTO MOČNIK D. O. O.

Vir: Primer so napisali Ana Močnik, Ana Hribernik, Maja Hribar, Nina Valant, Tina Orešković in Gašper Benedičič. Copyright 2013 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Podjetniška zgodba se začne z izdelavo kočij

Družinsko podjetništvo Močnik se je začelo, ko je Ivan Močnik leta 1922 v Mengšu začel izdelovati kočije.

Ivan je imel 11 otrok (9 sinov in 2 hčerki). Ker se je Ivan podal v podjetniške vode, je nekako računal, da bodo vsi otroci ostali v tem poslu in bo s tem podjetje Močnik postalo nekakšna proizvodnja kočij. Ivan si je želel, da bi bili otroci lahko zaposleni doma pri izdelavi kočij. Nikoli jih ni silil v posel.

Trije sinovi (Marijan, Peter, Mirko) so se doma izučili za vozno ličarstvo in tapetništvo. Ostali pa so bili: veterinar (Janko), šofer (Brane), mehanik (Srečko) in avtoklepar (Stane), dva sta padla v vojni, hčerki pa sta se izučili za šivilji. Žena je opravljala tapetniška in šiviljska dela.

Marijan Močnik je začel pomagati očetu Ivanu v podjetju leta 1942. Vsi domači so delali brez plačila. Marijan st. pove, da jih to ni motilo, saj so vsako leto dobili nova oblačila, kar je bilo za tiste čase izredna redkost. Bili so hvaležni, da so kaj dobili in da so imeli dovolj hrane. Kot obrtniki so v primerjavi z ostalimi v tistem obdobju dobro živeli. Imeli so zaposlene vajence in pomočnike, ki pa so, za razliko od domačih, dobivali redna plačila.

Ivan je izdeloval kočije (izdelane za gospodo, premožne kmete, graščake; bile so bolj oblazinjene s streho) in zapravljičke (bolj revna kočija, ne tako okrašena, običajno brez strehe; namenjene so bile kmetom za prevažanje tovora) vse do smrti leta 1977. Hodili so na sejme v Zagreb, Ljubljano, Žalec, Kranj, kjer so bili vselej pohvaljeni in dobili različna priznanja. Dober glas pa se je hitro širil. Tako so dobivali naročila od vsepovsod. Kočije so izdelovali za Lipico, Brione. Največje naročilo (30 kočij) so naredili za veterinarje v Bosni.

Močnikovi so sprejemali naročila za izdelavo in jih izpeljali do konca. Imeli so podizvajalce, tesarje, dobavitelje usnja, blaga, lakov, kovinskih delov. Ko so imeli vse zbrano, so kočijo sestavili, polakirali, tapecirali in prodali končnemu kupcu.

V tistem času se je začel kazati trend hitrega razvoja avtomobilov in sinovi so zagledali nove podjetniške priložnosti v novonastalih panogah:

- Peter Močnik je odšel v Nemčijo in odprl avtoličarsko in avtokleparsko delavnico.
- Stane in Marijan Močnik sta skupaj odprla avtoličarsko in avtokleparsko delavnico v Kranju, kasneje se je Stane pridružil bratu Petru v Nemčiji.
- Srečko Močnik je bil zaposlen na servisu Volkswagna v Ljubljani kot vodja avtoservisa.
- Mirko Močnik pa se je odpravil v Kanado, kjer se je kot avtoličar zaposlil v tovarni Chrysler.

Ivan je bil ponosen na svoje sinove in na njihovo zagnanost za delo, toda vseeno je upal, da bo posel s kočijami prevzel najmlajši sin Peter. Ker je čakal na sina Petra, niti ni pomislil, da bi posel predal nekemu drugemu, oz. posel prilagodil tistemu času. Kljub temu, da se je Peter odselil v Nemčijo in tam odprl svojo delavnico, ga je Ivan čakal vse do njegove upokojitve. Vrnitve sina v posel s kočijami ni doživel in tako se je z Ivanovo upokojitvijo (okoli leta 1956) izdelava kočij pri družini Močnik zaključila.

Druga generacija

Lahko rečemo, da se je en del 2. generacije podjetniške družine ohranil v Augenu v Nemčiji, kjer Peter in njegov sin še vedno vztrajata z začetnim poslom ličarskih in kleparskih popravil.

Drugi del 2. generacije podjetniške družine Močnik pa se je ohranil v Kranju. Po Ivanovi upokojitvi sta se leta 1956 Marijan Močnik in njegova žena Marija preselila v Britof pri Kranju. Začela sta graditi hišo in delavnico. Med samo gradnjo hiše in delavnice sta živela pri sosedih. Kljub temu, da hiša še ni bila zgrajena (imeli so narejenih nekaj bivalnih prostorov in garažo) se je že začela graditi velika delavnica za ličarska in kleparska popravila. Med gradnjo sta Marijan in njegov brat Stane že začela z ličarskimi in s kleparskimi popravili v sveže narejeni garaži.

Stane je opravljal kleparska, Marijan pa ličarska popravila. Ličala/popravljala sta razne stvari, od pokrovov za motorje, koles, do avtomobilov (v tistem času bili večinoma "fičoti"). Pomagala je tudi Marijanova žena Marija, ki je npr. zaščitila avtomobile pred samim delom, jih zbrusila, spolirala in pospravljala delavnico. Marijan in Stane sta redno hodila na obiske k svojemu bratu Petru v Nemčijo, kjer jima je razkazoval svoj posel, nove materiale in ju naučil novih tehnik avtoličarstva in avtokleparstva. To je bil eden od razlogov, da si je Marijan lahko hitro ustvaril dobro ime, saj je bil eden redkih, ki so imeli najnovejše znanje in sodobno opremo za ta posel. Med prvimi na Gorenjskem so tako imeli peč za lakiranje, mešalnico barv in znali so lakirati z metalnimi barvami. V tistem času ni bilo veliko dobrih ličarjev in še manj tako sodobno opremljenih. To je bila velika prednost, za katero se Marijan lahko zahvali svojemu bratu Petru, ki mu je pri tem pomagal. Prav zato se še dandanes veliko starejših ljudi na Gorenjskem spominja ličarskega mojstra Marijana Močnika in njegovega truda za ljudi in posel. V svojem podjetju je imel zaposlene vajence in pomočnike. Brata Staneta je kmalu zvalil razvitejši nemški trg in odselil se je k Petru. Ker v Jugoslaviji ni bilo najnovejših materialov, so po ves material, lake, orodje in opremo za lakiranje hodili iskat v Avstrijo in plačevali drage carine.

Zanimivo pa je dejstvo, da je Marijan opravljal svoj posel tako dobro, kljub njegovemu zdravstvenemu stanju. Marijan je bil namreč zelo občutljiv na lake. Kožo na rokah je imel polno ekcemov in krast. Ker ni šlo drugače (družina je bila odvisna od njegovega posla), si je vsako jutro, kar trideset let, povijal roke, vsak prst posebej, da je

zaščitil kožo pred stikom z barvo. Pravi, da ga to ni motilo, naučil se je živeti s tem. To 100% predanost delu so začutili vsi: družina, prijatelji, sorodniki. Najpomembnejši dejavnik za uspeh podjetja je še ta, da so se stranke z veseljem vračale in širile dober glas.

Marijan in Marija imata 4 otroke. Po rojstvu prvih dveh otrok (hčerki Marija in Helena) si je Marijan zaželel še enega otroka, s tihim upanjem, da bo sin. Ker v tistem času še ni bilo ultrazvokov, je Marija šele v zadnjem tednu nosečnosti izvedela, da nosi dvojčka. Najprej se jima je rodila deklica in deset minut kasneje resnično težko pričakovani sin. Marjeta je bila močna, zdrava, velika deklica, Marijan ml. pa zdrav, a šibek in majhen fantek. Tako je bil že na samem začetku svojega življenja od svojih staršev deležen občutno večje skrbi za njegovo zdravje. Kot edini sin in tako pričakovani up za nadaljevanje družinskega posla je Marijan ml. vedno bil deležen drugačne vzgoje kot njegove sestre.

Tretja generacija

Marijan ml. je od malih nog pomagal očetu v delavnici. Tudi prijatelje je imel iz obrtniških družin (tudi sosedje so imeli podjetja, npr. mizarstvo Šenk, gostišče Johanca, mesarija Arvaj). Marijan ni nikoli občutil prisile v posel, saj so vsi njegovi prijatelji, tako kot on, po šoli pomagali staršem v poslu. To se jim je posledično zdelo nekaj normalnega in zato se ni nihče pritoževal, oz. občutil prisile po nadaljevanju družinskih poslov.

Marijan st. se je upokojil leta 1989. Takrat je podjetje uradno prevzel Marijan ml. Težav s sestrami, glede prepisa poslov in delavnice na Marijana ml., ni bilo, saj so se sestre zavedale, da je bil on tisti, ki je od otroštva dalje redno pomagal očetu in si je to tudi prislužil. Zanimivo je, da tudi Marijan st. ni plačeval svojemu sinu za delo, svojim pomočnikom pa redno. Menimo, da je bila to stvar navade, ker tudi sam ni dobil od očeta rednih plačil, dobil pa materialne dobrine (obleke, hrano, zemljišče v Kranju) in žepnino, če jo je potreboval. Tako se mu je zdelo edino prav, da tudi svojemu sinu v zameno za dolgoletna neplačevanja prepíše delavnico. V pogovoru z Marijanom Močnikom ml. smo izvedeli, da se je že od malega zavedal, da oče od njega pričakuje nadaljevanje posla in ker je taka usoda čakala tudi njegove najbližje prijatelje, niso nikoli pomislili, da bi delali kaj drugega. Tu lahko omenimo tudi njegovo izbiro srednje

šole, ki je bila srednja poklicna šola, smer avtoličar v Ljubljani. Nikoli se ni počutil prikrajšanega zaradi te pričakovane poklicne usmeritve.

Ko je Marijan ml. leta 1989 začel samostojno pot, mu je oče dokaj hitro dal proste roke. Za razliko od ostalih prijateljev, kjer so še dandanes pri glavnih odločitvah prisotni očetje in bodo, dokler bodo to zmožni opravljati, se je Marijan iz delavnice umaknil in sinu ponujal pomoč le pri administrativnih, računovodskih delih, sprejemu strank in mu dajal nasvete, če ga je sin zanje zaprosil. Razlog za ta neznačilno hiter, neproblematični umik prejšnje generacije iz podjetja? Najverjetnejša razlaga so bile ravno zdravstvene težave Marijana st., ki so dokaj hitro po umiku iz delavnice začele končno izginjati. In po tridesetih letih neprestanih težav zaradi agresivnih barv verjamemo, da je imel Marijan st. tega dovolj. Edina težava je bila, da je zaslužek iz podjetja velikokrat vzel Marijan st., čeprav uradno ni bil več lastnik in ni imel več te pravice. To pa se je kmalu spremenilo.

Poroka in njen vpliv na poslovanje

Marijan ml. se je leta 1990 poročil s svojo izbranko Urško. Zaposlena v Savi kot kemijski inženir je opazala, da njen mož iz svojega podjetja, v katerem dela cele dneve in noči ne pridobi nič denarja. Tako sta prvi dve leti živela večinoma samo od njenega dela plač in »dobrote« Marijanovega očeta. Ker se Marijan ni zavedal, da ta denar pripada njemu in ne več očetu, ni na tem področju ničesar ukrenil. Če je potreboval denar, ga je šel iskat k očetu.

Z ženo sta začela razmišljati o širitvi podjetja in iskati možnosti za razširitev obstoječe dejavnosti. Za to pa sta potrebovala denar. Urška je predlagala možu, naj se o tem pogovori z očetom. Marijan se je opogumil in odšel z idejo o širitvi do očeta. Po pogovoru sta se oba strinjala, da se Marijan st. odmakne iz financ podjetja in jih popolnoma prepusti sinu. Še danes sta mu hvaležna za tako spodbudo, kot sta jo dobila takrat. Večina Marijanovih prijateljev je namreč še dolga leta morala odplačevati deleže svojim očetom. Tako je posel v celoti prevzel sin. Kmalu zatem, leta 1994, je Urška »pustila« službo v Savi in se zaposlila v moževem podjetju.

Posel je cvetel, še vedno so imeli dobro ime, Marijan ml. je bil še boljši strokovnjak kot njegov oče (razvoj avtoličarstva je spremljal od svojega rojstva) in tudi oče se je dokončno umaknil iz poslovanja podjetja (v podjetje je bil vpleten le še z nabavo

materialov – ni še bilo dostav, logistike, kot jo imamo danes, vse materiale so morali hoditi iskat k dobaviteljem). Tudi Marijan ml. je hodil k stricu Petru v njegovo podjetje v Nemčijo, kjer se je dodatno izobraževal in prinašal novitete v domače podjetje. Ob vsem tem ni nihče pomislil o kakršnikoli širitvi ali menjavi panoge.

Vse se zgodi z razlogom

Po osamosvojitvi Slovenije je bilo za obrtnike in slovensko gospodarstvo veliko sprememb.

Ključna sprememba v prvih letih po osamosvojitvi, ki je močno vplivala na poslovanje podjetja Marijan Močnik avtoličarstvo in kleparstvo s. p., je prišla z novim sistemom, ki so ga uvedle zavarovalnice.

Zavarovalnice so začele sklepati pogodbe z nekaterimi avtoličarji in kleparji (ker so se te pogodbe uvajale na novo in še niso imeli določenih kriterijev za vzpostavitev pogodbenih razmerij, so do njih prišli najprej tisti, ki so imeli poznanstva na zavarovalnicah, šele nato ostali). Pogodba z zavarovalnico je pomenila, da so zavarovalnice svoje zavarovance pošiljale k tistim avtoličarjem in kleparjem, s katerimi so imele sklenjeno pogodbo. Tisti, ki ni imel pogodbe z zavarovalnico, je začel hitro izgubljati svoje obstoječe stranke. Med njimi tudi podjetje Močnik. Ko sta Marijan in Urška opazila, kako hitro izgubljajo stranke, sta se odločila, da bosta sklenila pogodbo z zavarovalnico. Tu pa je nastala težava. Zavarovalnice so trdile, da ne potrebujejo še enega pogodbenika, saj jih imajo v Kranju že dovolj. Edine pogodbe, ki jih še sklepajo, so s serviserji, ki imajo tudi uradna zastopstva za prodajo vozil.

Tako sta se Marijan in Urška Močnik zavedla, da lahko podjetje ob nadaljnjem izgubljanju strank (prihajale so le še redne stranke, ostale so zavarovalnice napotile k svojim pogodbenikom) zabrede v težave. Ker je bila volja in želja po nadaljevanju poti s podjetjem Močnik, Marijanu in Urški ni preostalo drugega, kot da zagrabita poslovno priložnost, ki se je pojavila zaradi spremembe poslovanj zavarovalnic. Edina rešitev, da ohranita poslovanje podjetja, je bilo, da razširita dejavnost na servisiranje in zastopstvo vozil.

Ker o tej panogi nista vedela ničesar, sta se odpravila na teren. Veliko sta obiskovala avtomobilske salone in delavnice ter se predstavljala kot bodoča prodajalca novih

vozil. Nekateri so ju toplo sprejeli in jima dali koristne nasvete, spet drugi so jima le dovolili pogledati njihov salon. Pri obisku prijatelja iz Novega mesta, ki je bil prodajalec vozil Opel, sta izvedela nenavaden namig. Marijan je imel doma samo ličarsko delavnico in se je vedno predstavljal kot avtoličar, ki si želi biti serviser in prodajalec. Prijatelj mu je povedal, da ga bodo v tej panogi resno jemali šele, ko se bo predstavil kot serviser, ki ima svoj salon in išče primerne avtomobilske znamke. Svetoval jima je, naj kar začneta graditi avtosalon, da bosta ob pravi priložnosti lahko takoj pokazala, kako resno mislita. Po premisleku sta se strinjala, da ima prijatelj prav in začela razmišljati o gradnji. Prav tako pa sta dala izdelati vizitke, na katerih sta se predstavljala kot podjetje s servisnimi, ličarskimi in kleparskimi popravili. Glede gradnje salona pa sta veliko izvedela pri izkušanih avstrijskih prodajalcih avtomobilov. Ti so opažali, da so bili dotedanji slovenski avtosaloni preveč razkošni. Predlagali so jima, naj zgradita čim bolj preprost, kupcu prijazen, enostaven salon, v katerem bo izstopal avtomobil in ne marmor.

Vse je bilo novo. Vendar sta željna novega znanja in izzivov pozabila na strah pred neuspehom. Najprej sta opravila telefonske pogovore z večino uvoznikov avtomobilskih znamk in se pozanimala, kam poslati prošnje, oz. pri kateri znamki iščejo nove zastopnike. Preden sta se želela povsem podati v te vode, sta pridobila podatke o potrebah po vozilih na trgu v Sloveniji. V tistem času so bili to izjemno težko dostopni podatki. Podatki o številu registriranih vozilih po znamkah so bili zaupni in jih je bilo skoraj nemogoče dobiti. Dandanes so te evidence dostopne vsakemu. Po številnih neuspešnih telefonskih klicih, osebnih obiskih na občinah, v službah za registracije vozil, se je pojavila edina možnost, da bi prišla do teh podatkov. Urška jih je morala iskati na notranjem ministrstvu v Ljubljani in za njih plačati tisoč nemških mark. Pridobljeni podatki pa so bili le velika zmešnjava statističnih izpisov o registracijah vozil, dolgih nekaj sto strani. Urška se je kljub svojemu neznanju ekonomije (po izobrazbi dipl. kemijski inženir) podala v prevajanje izpisanih podatkov v koristne informacije.

Po zbranih podatkih sta začela pošiljati prošnje za zastopstvo avtomobilske znamke tistim uvoznikom avtomobilskih znamk, za katere sta menila, da imajo v Sloveniji potencial.

Edini povabili, ki sta ju dobila, sta bili od uvoznikov znamk Kia in Chrysler, ki pa sta ju glede na zbrane podatke o dotedanjih registracijah vozil teh dveh znamk odklonila. Ostali (BMW, Peugeot, Fiat, Opel, Citroen) so odgovorili, da ne potrebujejo prodaj-

jalcev v Kranju, saj z avtosaloni, ki jih imajo v Ljubljani, pokrivajo celotno gorenjsko območje. Nekaj pa jih ni odgovorilo. Kazalo je že zelo slabo, toda nista obupala in sta še naprej spremljala trg in vsako spremembo na tem trgu. Kmalu se je izkazalo, da se znamke, ki so zavrnilo ponudbo, češ da Ljubljana pokriva celo območje, želijo širiti na območje Kranja, vendar le s svojimi že obstoječimi avtocentri in ne z novimi zastopniki.

Ob pravem času na pravem mestu

Marijan in Urška se lahko zahvalita takratnemu županu Kranja, Vitomirju Grosu, ki je bil izredno nenaklonjen obrtnikom in tujim podjetjem, ki so želela delovati na območju Kranja. Želel je podpreti obstoječe tovarne in večja podjetja tako, da je preprečil vstop novih. To je naredil tako, da ni dovolil, da kmetijska zemljišča postanejo zazidljiva. Vse večje avtomobilске znamke so imele načrte za širitev ljubljanskih centrov z avtomobili na območje Kranja, vendar zaradi odločitev, ki jih je sprejemal Gros, to niso mogle izpeljati. Kar je bilo slabo za gospodarstvo Kranja, pa ni bilo za zakonca Močnik, ki sta tako pridobila dragocen čas.

Med čakanjem na nove odgovore na poslane prošnje pa se je zgodilo nekaj nepričakovanega. Uspešen trgovec vozil Nissan, ki je posloval v okolici Kranja, se je odločil zamenjati znamko vozil, ki jih je prodajal. Odločil se je, da bo raje prodajal Volkswagne. Tako se je v okolici Kranja nepričakovano sprostilo mesto za prodajo in servisiranje vozil Nissan. In ker Marijan in Urška med čakanjem na odgovore nista počivala in sta pridno spremljala spremembe na trgu, sta hitro opazila, da se je na Gorenjskem sprostilo mesto za novega zastopnika vozil Nissan.

Hitro sta poslala prošnjo uvozniku vozil Nissan in skoraj takoj so ju poklicali na sestanek. Prejšnji prodajalec je bil izredno dober, prodal je veliko Nissanovih vozil, ustvaril potrebo po teh vozilih na območju Kranja in zato so potrebovali hitro zamenjavo, saj je trg že obstajal. Ker sami niso mogli priti v Kranj, so potrebovali nekoga iz Kranja, ki je že imel vso infrastrukturo.

Leta 1994 sta tako izredno hitro po poslani prošnji že imela pogodbo za prodajo vozil Nissan. Ker se je Nissan zahvaljujoč prejšnjemu prodajalcu izredno dobro prodajal, so lastniki vozil Nissan na Gorenjskem že bili in so tako dobesedno čakali na

novega uradnega serviserja/prodajalca. Takoj po uradni otvoritvi salona in servisne delavnice Avto Močnik d. o. o. je podjetje že imelo delo.

V tistem času pa se je zgodilo še nekaj nepričakovanega. In sicer sestri Marijana ml. Helena (računovodkinja) in Marjeta (prodajalka) sta postali brezposelni. Marijan in Urška sta ju zaposlila in že so imeli skoraj popolno zgodbo o uspehu.

Podjetje se je hitro vneslo v nove posle, vsi so se bili pripravljene učiti o novem področju, ki so ga dobili, kljub temu, da uvoznik ni želel dosti pomagati pri njihovem spoznavanju s sistemom prodaje vozil. Prodaja ter servis sta dosegala zastavljene cilje. Toda Nissan ni bila znamka množične prodaje, kot je npr. Renault ali pa Peugeot. Imela je majhen tržni delež, s katerim se ni dalo dosti zaslužiti. Ker Nissan ni omogočal pogojev za rast podjetja in njegovo širjenje, sta leta 1998 Marijan in Urška začela razmišljati o zastopstvu še ene znamke vozil.

Novim izzivom naproti

Nekega dne je Urška med branjem časopisa zasledila, da v reklami za vozila Mazda, ni več naveden zastopnik, ki je bil prisoten v Kranju. Po nekaj opravljenih klicih je izvedela, da mu je bilo zastopstvo odvzeto, ker je zabredel v finančne težave, za katere pa ni bila kriva znamka. Mazda je bila v Kranju dobro sprejeta in prodajana znamka. Ponovno sta poslala prošnjo za zastopstvo in čez nekaj dni so ju obiskali uvozniki znamke Mazda v Sloveniji. Predstavniki Mazda Slovenija so videli potencial v hitro učečemu, profesionalnemu timu, ki se ni bal novih izzivov in ponudili so jim pogodbo za dve leti.

Takrat ni bilo zaželeno, da bi imeli zastopniki na eni lokaciji več znamk. Tako sta Marijan in Urška ob podpisu pogodbe obljubila, da bosta začela z iskanjem nove lokacije, kjer bi se za znamko Mazda zgradil nov servisno-prodajni center, medtem pa bosta Mazdo poskusila ločiti na drug način. Tako so imeli na začetku dve začasni lokaciji v trgovskem centru Globus v Kranju in kasneje v nekem manjšem objektu v Radovljici. Še vedno je bilo težko pridobiti zazidljiva zemljišča. Marijan in Urška sta se, naveličana od selitve prodaje po manjših lokacijah in iskanju primerne zemljišča za gradnjo prodajno-servisnega centra, samozavestno podala na občino in odločno zaprosila za zazidljivo zemljišče. Ponujali so jima stare, propadle tovarne, v katerih naj si uredita stalno lokacijo za prodajo/servis. Ker sta že imela ustvarjeno ime, sta se

lažje uprla in zahtevala zazidljivo zemljišče. Pravita, da je na nadaljnjo odločitev vplivalo ravno že ustvarjeno ime v Kranju. Ponudili so jima zemljišče, ki je bilo dvesto metrov oddaljeno od tedanje lokacije (Nissan). Takoj sta se strinjala in ga kupila.

Med procesom zbiranja dovoljenj in prvih risanj načrtov nove lokacije za prodajo in servisiranje vozil Mazda sta se Marijan in Urška odpravila na sestanek na predstavništvo Mazde Slovenija. Tam pa je prišlo do preobrata. Ob gledanju prvih risb (glede izgleda novega salona) so ju vprašali, zakaj ne načrtujejo večje lokacije, na kateri bi lahko združili obe znamki. Sledil je presenetljiv odziv. Novo lokacijo sta iskala ravno zaradi ločitve znamk. Po razgovoru, da se je ta miselnost spremenila in da opažajo, da slovenski trg dobro sprejema avtosalone z različnimi znamkami na enem mestu, sta se odpravila nazaj v Kranj in začela razmišljati o večjem projektu.

Tako sta začela graditi večji avtosalon, v katerem bo na enem mestu prodaja Mazd in na drugem prodaja vozil Nissan ter servisna delavnica za ti dve znamki.

Ko se je gradnja bližala koncu, pa so se pritožili predstavniki Mazde Evropa. Problem ni bil v prodaji dveh znamk na enem mestu, ampak prodaja dveh japonskih znamk na enem mestu. Tako je cel projekt obstal, Marijan in Urška pa sta čutila veliko razočaranje in strah, kako bosta financirala tako velik (že zgrajen) objekt, če bodo v njem le vozila Mazda.

Čez nekaj dni sta prejela telefonski klic. Na Mazdi Slovenija so se čutili odgovorne za nastalo situacijo, saj so prav oni predlagali, naj zgradita večji objekt. Ker so poznali vse ostale predstavnike drugih znamk vozil, so jih kar oni povprašali, če katera znamka potrebuje novega zastopnika vozil v Kranju. In tako se je odzval Fiat Slovenija, ki je bil pripravljen podeliti zastopstvo vozil Fiat na novi lokaciji podjetja Avto Močnik. Tako se je podjetje Avto Močnik d. o. o. enako kot za prejšnji dve znamki na hitro odločilo in sprejelo ponudbo za še eno zastopstvo. Leta 2006 je sledila uradna otvoritev novega prodajno-servisnega centra z zastopstvom vozil Mazda in Fiat, na stari lokaciji (ki je bila prav tako prenovljena leta 2011) pa je ostalo zastopstvo za prodajo vozil Nissan.

Danes

Podjetje Avto Močnik d. o. o. ima danes v dveh prodajno-servisnih enotah zaposlenih šestnajst strokovno usposobljenih sodelavcev, ki se po svojih najboljših močeh trudijo opravljati storitve od prodaje novih in rabljenih vozil, rednega servisiranja, ličarsko-kleparskih storitev do najzahtevnejših popravil.

Podjetje občuti posledice gospodarske krize šele v letošnjem letu. Kljub temu pa poslujejo normalno zaradi preišljenih odločitev, ki sta jih sprejemala Marijan in Urška od ustanovitve skupnega podjetja do danes. Ves dobiček iz poslovanja sta vsa leta pridno vlagala v sam razvoj podjetja in tako za izgradnjo vseh objektov nista jemala kreditov. To pa je velika prednost ravno v času krize, ko podjetja propadajo prav zaradi nezmožnosti plačevanja kreditov. Razlog, da nista hotela jemati kreditov, je bil Urškin strah pred jemanjem kreditov. Tudi po njeni strani družine je bilo prisotno družinsko podjetništvo, ki pa je propadlo ravno zaradi jemanja kreditov in nezmožnosti odplačevanja.

Zaposleni v družinskem podjetju

Odnos do zaposlenih v podjetju je profesionalen. Zaposleni se ne počutijo manjvredne ob zavedanju, da bo podjetje najverjetneje prevzel eden od potomcev Marijana in Urške ter se strinjajo, da bo izbira družinskega člana za nadaljnje vodenje najboljša izbira. Razlog, da do konfliktov na tem področju ne prihaja in jih ne pričakujejo, je odnos do dela, ki ga opravljajo ostali zaposleni družinski člani. Vsi so obravnavani na enaki ravni in vsi občutijo posledice ob napakah, ki se pojavljajo. Družinski člani (sestri Helena in Marjeta) niso deležni privilegijev. Tudi otroci Marijana in Urške so začeli v podjetju, tako kot vsi ostali pred njimi, s čiščenjem prostorov, in tako počasi, skozi učenje procesov, napredujejo na višja mesta. Posla jih učijo tako starši kot zaposleni. Tako se že ustvarja neko spoštovanje med novo generacijo in obstoječimi zaposlenimi, saj se zavedajo, da si bodo svojo mesto prislužili s pridnim delom in učenjem in ne samo kot potomci lastnikov podjetja.

4. generacija?

Marijan in Urška pravita, da sta za svojo uspešno kariero naredila čisto vse, kar je bilo v njuni moči in sta z doseženim zadovoljna. Razmišljanje o nadaljnjem širjenju

in razvoju podjetja pa bi rada prepustila svojim potomcem (najstarejši hčerki Ani in sinovoma Andreju ter Mihu). Ana in Andrej sta bila rojena v času, ko se je podjetje Avto Močnik ustanavljalo in sta tako vpeta v podjetje od samega začetka, Miha pa se je rodil v času, ko je prišlo do prve širitve s sprejetim zastopstvom za vozila Mazda. Ker je med Mihom in Ano ter Andrejem večja starostna razlika, ta tudi vpliva na samo vpetost v podjetje. Ana in Andrej sta izbrala študij na podlagi potrebnih znanj, ki jih potrebujeta za prevzem podjetja (ekonomija ter strojništvo) in se učita ter ponujata pomoč na vseh področjih v podjetju (od čiščenja, administracije, prodaje, servisiranja, računovodstva, sprejema strank do vodenja projektov). Miha v letošnjem letu zaključuje osnovno šolo in z izbiro srednje šole s programom mehatronike tudi kaže interes za prihodnjo vpetost v podjetje. Marijan in Urška pravita, da se zaenkrat še ne pogovarjajo o nasledstvu, saj mislita delati kot vodji še nekaj let, dokler otroci ne zaključijo šolanja. Se pa veliko pogovarjajo o tem, kakšna so pričakovanja posameznikov od podjetja. Poskušata jih vpeti v večje odločitve, poslušata njihova mnenja in jih z argumenti, ki temeljijo na izkušnjah iz preteklosti, učita sprejemati prave odločitve, ki so njiju pripeljale do cilja, ki sta si ga zadala pred dvajsetimi leti (nadaljevati in ohraniti ime družine Močnik v podjetniškem svetu).

Tako kot Ivan Močnik ni mogel vedeti, da bo razvoj avtomobilov popeljal njegove sinove iz panoge izdelave kočij in njegov sin Marijan st. ni pomislil, da se bo podjetje širilo iz ličarskih in kleparskih popravil na prodajo vozil, tudi Marijan ml. in Urška ne vesta, kaj se bo zgodilo z razvojem podjetništva v družini Močnik. Marijan v šali pove: »Ne vem, kaj se bo zgodilo v prihodnosti, mogoče bomo avtomobile zamenjali za letča prevozna sredstva«. Zavedata se, da razvoj panoge prevoznih sredstev in razvoj tehnologije na splošno ne bo ostal pri tem, kar je danes. Toda odločitve o menjavi sedanje panoge za drugo, bolj sodobno, prepuščata otrokom.

Svoje otroke ne silita v posel in jim večkrat povesta, naj v življenju izberejo tisto področje dela, ki jih veseli in v katerem se vidijo sami. Ana in Andrej sta že odločena, da bosta v podjetju ostala kot 4. generacija družinskega podjetja. Kmalu bosta zaključila s študijem in na iskanje druge službe (predvsem v času krize) niti ne pomislita. Medtem ko Miha še ne ve, kakšna bo njegova odločitev čez približno deset let, ko bo stal na mestu, ko bo treba najti redno zaposlitev. O tem, kdo bo naslednji vodja, še ne razpravljajo. V podjetje poskušata vpeti vsakega od otrok toliko, kot je za svoja leta sposoben. Odločitev, na katerem področju v domačem podjetju bodo ostali, pa v veliki meri prepušča njim.

Na splošno je načrtovanje prihodnosti ena glavnih nalog ustanovitelja oziroma vodilnega v podjetju, da se v prihodnje izognejo sporom in konfliktov v družinskem podjetju.

Sledi preučevanje težav v tipičnem družinskem podjetju, ki se pojavi med prehodom med generacijama, gre za načrt prehoda in krizni načrt, ki ga v družini Močnik nimajo.

Kljub temu, da do sedaj med ustanoviteljema in njunimi bodočimi nasledniki ni prišlo do večjih sporov, ne gre izključiti dejstva, da jim mogoče ustanovitelja ne bosta popolnoma zaupala in jim ne bosta prepustila proste poti pri vodenju poslov, saj sta skozi celotno delovanje podjetja vanj vložila veliko truda in energije. Tudi nasledniki mogoče ne bodo tako zagnani za delo in razvoj podjetja, kot bi od njih pričakovali.

V primeru podjetja Avto Močnik d. o. o. smo tako zaznali težavo, s katero se sooča večina družinskih podjetij v procesu prehoda v naslednjo generacijo. Potrebno je izdelati načrt prehoda in krizni načrt. Oba sta ključnega pomena, če pride do nepričakovanega dogodka, bodisi smrt ustanovitelja bodisi hude bolezni. Če načrta nista narejena, lahko to v teh nepredvidenih okoliščinah podjetje kaj kmalu pripelje do insolventnosti ali pa nastane nepotrebna škoda v podjetju zaradi dolgotrajnih zastojev poslovanja.

Da bi se vsemu temu izognili, je potrebna priprava načrta prehoda. Gre za načrt tranzicije med tedanjim vodilnim in njegovim naslednikom v pisni obliki, ki olajša prenos odgovornosti za podjetje. S tem bi bil naslednik bolje pripravljen na prevzem podjetja, saj bi ga načrt vodil skozi različne funkcije, ki jih je potrebno izvajati pri poslovanju. Delovni procesi tako niso izpostavljeni prekinitvam in potekajo naprej nemoteno.

Načrt prehoda naj bi zavzemal naslednja področja: pridobivanje kupcev in dobaviteljev, pogajanje z njimi, pripravljane ponudb, urejanje delovnih procesov, strateško načrtovanje rasti podjetja in odločanje o investicijah, kadrovanje, pridobivanje finančnih sredstev in sodelovanje z bankami.

Krizni načrt se uporabi v primeru smrti vodje, ki vse udeležence pripravi na njegov nenaden izstop. V primeru, če pride do tega, so vsi člani podjetja pretreseni, hkrati

pa so še pod pritiskom, kako nadaljevati z delom podjetja. Sestavljata ga dva dela, in sicer načrt za osebne zadeve, ki zajema razne podatke o stanju podjetja in načrt za profesionalne zadeve, ki ga zajemajo razne pogodbe, dogovori, sponzorstva, pomembni dokumenti itd.

Ko sta načrta izdelana, ju je potrebno predstaviti družinskim članom in vsem, ki so povezani s tem družinskim podjetjem, da ne bi kasneje prišlo do velikih presečenj ali kakršnihkoli nepotrebnih konfliktov. Glede na to, da se razmere na trgu dinamično spreminjajo, lahko to vpliva na okolje podjetja in v povezavi s tem je potrebno tudi načrt prehoda temu prilagajati.

Nasledstvo naj bi bil načrtovan in postopen proces. Kako uspešna pa je tranzicija, je v veliki meri odvisno od samega ustanovitelja.

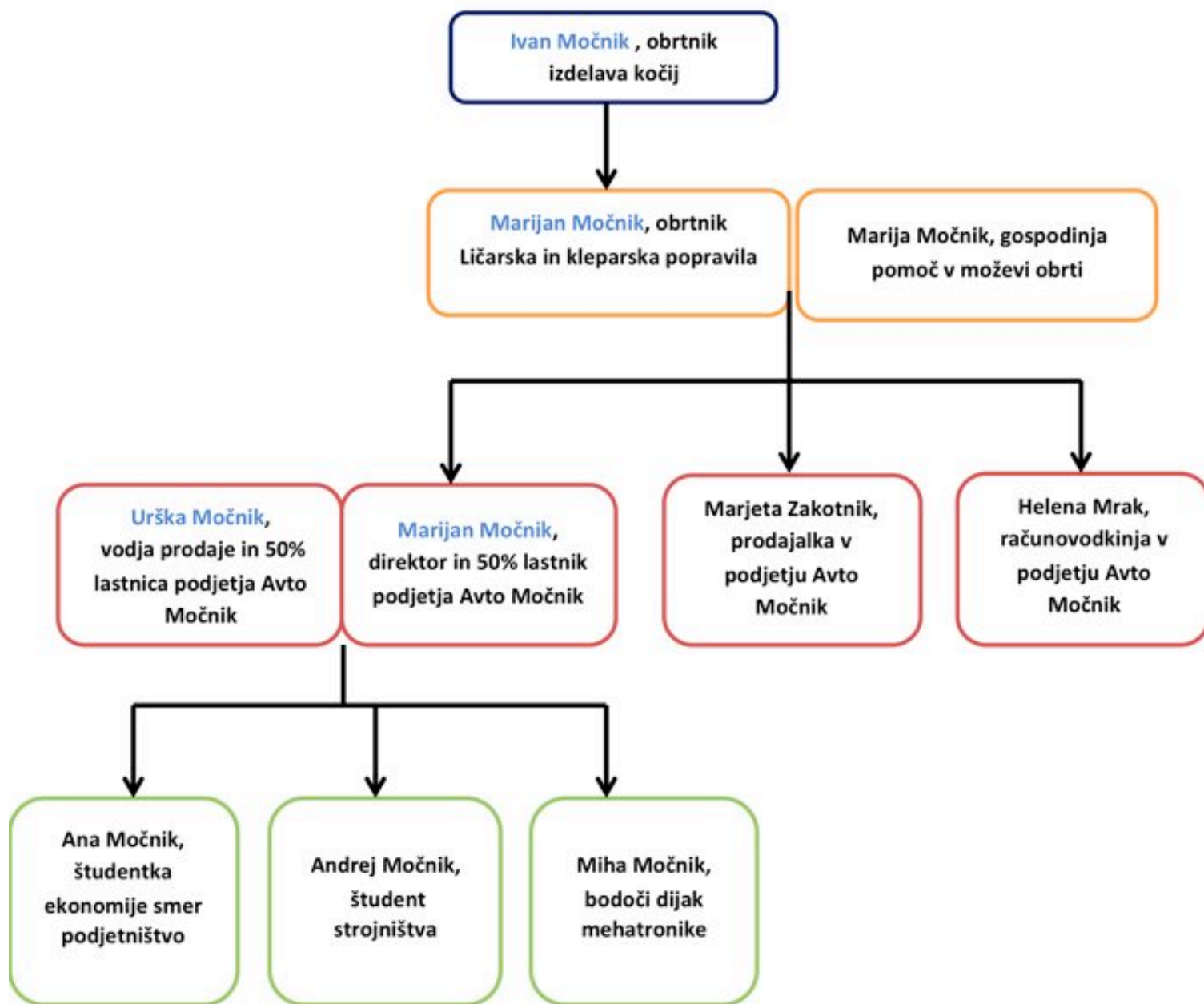
Predlagamo, da Marijan in Urška pisno pripravita načrt o prehodu upravljanja podjetja in krizni načrt. Naslednik mora prevzeti vse naloge, odgovornosti predhodnika. Šele takrat lahko preide celotna vodilna in strateška moč na naslednjo generacijo. Ne izključujemo pa dejstva, da je pred tem potrebna poizkusna doba vodenja celotnega podjetja bodočega naslednika pod mentorstvom tedanjega vodilnega v podjetju.

Viri in literatura

1. Intervju z lastnikoma podjetja Avto Močnik d. o. o., Marijanom ml. in Urško Močnik.
2. Intervju z prejšnjim lastnikom podjetja Močnik, Marijanom Močnikom.
3. Vadnjal, J. Družinsko podjetništvo. Oktober 2008. Najdeno dne 9. 3. 2012 na spletnem naslovu:

http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/194012/Druzinsko_podjetnistvo_Skripta.pdf

Slika 1: Družinsko podjetništvo Močnik



14 - POSLOVNI PRIMER

INTERVELA D. O. O. KOPER – VICTORY SAILMAKERS

Vir: Primer je napisal Boštjan Antončič. Copyright 2001 avtorja. Objavljeno z dovoljenjem avtorja. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Zvonko in Željko sta stopila skozi zastekljena vrata iz jadrarne, s katero sta začela pred desetletjem. Postala sta na modro pobarvanih železnih stopnicah. Pogled jima je uhajal na morje, ki se je bleščalo v večernem siju. Ladje v Koprskem zalivu so bile postavljene v smeri juga. Jadrnice v marini so mirno ležale na privezih, kot da potrpežljivo čakajo na krmarje in posadke, da jih končno odvežejo in razpno jadra. Z jugozahoda so se vlekli sivi oblaki, a niso zmotili njunih misli, ki so bile namenjene času po večerji in jutrišnjemu dnevu, ko bo potrebno ponovno loviti roke. To vsakdanje razmišljanje so zmotili načrti za prihodnost. Za njima je bilo najuspešnejše poslovno leto, a se je že pojavljala vrsta novih alternativ.

Jadranje

Zvonko Bezić in Željko Perović, sovrstnika, rojena leta 1962, sta se spoznala že v zgodnjih 70. letih, ko sta začela jadrati v jadrlnem klubu Galeb na Rijeki. Ko sta bila študenta, sta skupaj jadrjala v razredu leteči holandec. Že takrat sta svoja tekmovalna

jadra, predvsem tuje izdelave, predelovala oziroma prilagajala svoji teži in načinu vožnje. Študij sta končala v poznih 80-ih letih (Zvonko Bezić kot diplomirani pedagog, Željko Perović pa kot inženir pomorskega prometa).

Leta 1988 sta bila zaposlena, in sicer Zvonko Bezić kot novinar in urednik za območje Rijeke pri sindikalnem časopisu Radničke novine, Željko Perović (z jadralskim nadimkom Huck) pa kot trener za jadranje v Galebu. Željko Perović je poleg tega občasno delal pri g. Gregu, ki je izdeloval jadra. Tu se je g. Perović naučil, kako se izdelujejo jadra za velike jadrnice oziroma koliko loka potrebuje vsak horizontalni pas in kako se jadro dokončno skroji. Poleg tega je prebiral angleško strokovno literaturo s tega področja, ker ga je to izjemno zanimalo. Leta 1988 sta Zvonko Bezić in Željko Perović začela tudi sama izdelovati jadra, in sicer najprej za najmanjše jadrnice razreda optimist. Kroj za ta jadra sta naredila tako, da sta razstavila jadro izdelovalca (Green), ki je bil takrat najbolj priznan med jadralci in trenerji, ki so se ukvarjali s tem razredom, predvsem pa je bilo uporabno za relativno težje jadralce. Prvi komplet jader za šolo jadranja na Rijeki je bil tako neposredni posnetek takega jadra.

Prijateljska ustanovitev podjetja

Zvonka Bežića je v tistem času prijatelj z Rijeke, sam že uveljavljen in izkušen obrtnik, nagovarjal, naj gre na svoje oziroma naj ustanovi svoje podjetje. Predlagal mu je celo dejavnost (kemična industrija) in partnerja, vendar se tega posla niso lotili. Z Željkom Perovićem sta se namreč odločila, da bosta odprla jadrarno oziroma ustanovila svoje podjetje. Omenjeni prijatelj jima je ponudil posojilo ali darilo v višini 2,000 SFR. Pogoji posojila so bili taki: če njuno podjetje preživi dve leti, jima ni treba vrniti posojila, to se je tudi zgodilo, če pa bi propadlo, bi to pomenilo, da nista bila uspešna in bi morala vrniti posojilo s pripadajočimi obrestmi. Ponudbo sta sprejela. Prijatelj jima je tudi zastonj natisnil vizitke in propagandni material.

Leta 1989 sta začela izdelovati regatna jadra za mladinski razred optimist. Osnovni kroj oziroma krivulje pasov, ki sta ga dobila na podlagi razstavitve jadra znamke green, sta prilagodila za lažje jadralce. Željko Perović je rekel, da »sta se začela igrati z obliko jader«. Vzporedno sta začela izdelovati tudi jadra za večje, potovalne jadrnice. Ta jadra sta krojila v šolski telovadnici, najeti za soboto in nedeljo; med tednom pa sta jadra šivala doma pri babici Željka Perovića. Ta se spominja: »... zasedla sva del hiše oziroma najprej majhno sobo, nato pa celo nadstropje in garažo«. Pri izdelavi jader za

večje jadrnice sta si v začetku pomagala z znanjem in podatki, pridobljenimi pri g. Gregu.

Leta 1990 sta se dokončno odločila, da se bosta ukvarjala z izdelovanjem jader. Prebirala sta strokovno literaturo (knjige in časopise) in dobila veliko podatkov o materialih, ki se uporabljajo za izdelavo jader, o izdelavi sami in o njeni zgodovini ter smereh razvoja ter o izdelovalcih jader. Tako sta izvedela za računalniško krojenje jader. Priložnostno sta začela dobivati informacije tudi neposredno od izdelovalcev jader, predvsem tistih iz Slovenije in severne Italije. Na primer: 1. V takrat relativno veliki tovarni za serijsko izdelovanje jader v Forliju v Italiji, kjer sta ponudila, da bi prodajala njihova jadra v nekdanji Jugoslaviji, sta izvedela, kakšna je organizacija izdelovanja jader in kakšno opremo uporabljajo. »Tam so imeli zaposlenega strokovnjaka iz Nove Zelandije in so uporabljali računalniški program. V Forliju sva poskušala izvedeti predvsem, kaj delajo in kako,« pravi Željko Perović. 2. Podobno sta se učila tudi ob obisku na novo odprte jadrarne največjega svetovnega izdelovalca North v Tržiču v Italiji, kamor sta prišla z Dušanom Puhom, ko je ta naročal jadra za »Elan Team«, katerega član je bil tudi Zvonko Bezič, oziroma Elanovo jadrnico s tedanjim imenom »Packa«. Tedaj sta dobila koristne informacije o opremi, ki jo uporabljajo, in o tem kje se jo lahko naroči. 3. Željko Perović se je po naključju znašel v jadrarni, ki izdeluje jadra znamke fois, na Sardegni, ko je iskal jadrarno, kjer bi lahko popravil raztrgana jadra. Tam je videl, kako preprosto izdelujejo nekatere podrobnosti na jadrju (na primer robove in ojačitve) in kako imajo v ta namen predelane stroje.

Odločila sta se, da bosta kupila računalniški program za krojenje jader. Pol leta sta zbirala podatke o tem, kateri program kupiti oziroma preizkušala pet demonstracijskih programov. Ob koncu leta 1990 sta kupila osebni računalnik. Kupila sta program Sailmaker Software (SMSW) podjetja Autometrix iz ZDA. Pri uveljavljenih izdelovalcih jader sta videla, da uporabljajo poleg računalnika tudi risalnike in rezalnike, vendar nista imela denarja za to opremo. Imela sta tudi težave s sprotnim financiranjem proizvodnje in kritjem fiksnih stroškov, kajti na Rijeki sta najela prostor, kjer sta izdelovala jadra.

Zastoj in nov štart

Da bi zbrala denar, sta leta 1991 sprejela delo kot najeta jadrarca v Italiji. Poleg tega se je tega leta trg jader na Hrvaškem in Sloveniji izredno skrčil, tako da sta

začasno nehala izdelovati jadra, ukvarjala sta se le s preprodajo. Ker trga na Hrvaškem skorajda ni bilo več, sta iskala novo lokacijo za jadrarno - bliže Italiji. Sicer sta se odločala med Portorožem in Ravenna, vendar jima je med tekmovanjem v jadrskih dvo-bojih (Match Race) v Kopru g. J. Kosmina ponudil priložnost za popraviljanje jader med tem tekmovanjem. Odločila sta se, da ostaneta v Kopru, in dobila v najem prostor v koprski marini. Tu sta spet začela izdelovati jadra. Konec leta 1991 oziroma v začetku 1992 sta s prihranki kupila rabljen risalnik od podjetja Autometrix. »Tako sva med prvimi na lokalnem trgu (Slovenija, Hrvaška in severna Italija, opomba avtorja) začela uporabljati računalniško tehnologijo v izdelavi jader; v celi Italiji je imel računalniško tehnologijo le vodilni - North,« pravi Željko Perović.

Leta 1992 sta izdelovala jadra v Kopru in začela z dodatno dejavnostjo – z izdelovanjem reklamnih napisov. Ko sta začela risati črke z risalnikom, sta se neposredno učila od izdelovalcev napisov: kakšne programe uporabljajo, kako berejo osnutke in jih prenašajo na risalnik (glede velikosti, oblik). To znanje sta uporabila tudi pri risanju ojačitev z računalnikom. Podjetje se je že nekoliko uveljavilo na lokalnem trgu in je že veliko lažje vzpostavljalo stike, namenjene izmenjavi informacij, z drugimi lokalnimi izdelovalci jader. Konec leta 1992 se je podjetje preselilo v večje prostore v marini in posodobilo proizvodnjo oziroma kupilo dodatne, nove šivalne stroje.

Načrtovanje trženja

Leta 1993 se je prodaja podjetja povečala, predvsem je podjetje pridobivalo kupce iz Italije, Nemčije in Avstrije. Glavni lokalni konkurenti podjetja Intervela so bili tedaj Olympic Trieste (prodaja okrog 1,5 mio DEM v letu 1993), Ulmer Kolius Lignano (1 mio DEM), North Monfalcone (300.000 DEM), Seaway Portorož (300.000 DEM) in Zadro Trieste (150.000 DEM). Konec leta je za podjetje Intervela, ki se je do tedaj ukvarjalo s planiranjem trženja le priložnostno, ob sodelovanju obeh lastnikov pripravil načrt marketinga koprski jadralec in tedaj mladi raziskovalec na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Na podlagi analize trenutnega stanja povpraševanja in konkurence so postavili za glavni cilj povečati prodajo v naslednjih treh letih (1994-1996), skupno za 58%, pri tem povečevati tržni delež, seznanjati pogloblitve kupce o podjetju in izdelkih ter povečati notranjo učinkovitost podjetja in kakovost izdelkov. Pri ključnem proizvodu – jadrih so bile ugotovljene prednosti (cena, kakovost – zaključevanje jader in dveletna garancija), slabosti (tržno komuniciranje, standardizacija,

design), priložnosti (prodaja večje serije podjetju, proizvodnja za večjo jadrnico) in nevarnosti (upadanje trga, slaba reklama z jadri, bistvena sprememba tehnologije).

Kot glavna poslovna usmeritev je bil izbran razvoj in prodor na trg. V skladu s tem so bile postavljene marketinške strategije po elementih trženjskega spleta: proizvod (standardizacija, izboljšanje designa, prenos izboljšav z regatnih jader na druga jadra, sledenje trendom, izboljšanje in uvedba poprodajnih storitev – tj. uravnavanje jader in razlaga pri kupcu, ter eksperimentiranje – tj. predvsem uporaba novih materialov), cena (konkurenčne cene, diskriminacija cen glede na posameznega kupca), distribucija (širitev mreže distributerjev), komuniciranje (promocija s prvorazredno jadrnico – Gaia Cube – na tekmovanjih, osebni stiki na tekmovanjih, pošiljanje in razdeljevanje propagandnega materiala lastnikom jadrnic, oglaševanje v reviji Val). V središče pozornosti je bila postavljena promocija blagovne znamke jader – Victory.

V proizvodnji večjih jader sta v letu 1993 še pred vodilnimi podjetji uvedla novost: dvojne žepe za letvice, in sicer najprej z elastiko, pozneje pa z uporabo »strap«. To se je že prej uporabljalo pri manjših olimpijskih jadrnicah in bilo omenjeno v strokovnih revijah. Nato so ju posnemali tudi nekateri lokalni tekmeči.

Leta 1994 je podjetje kljub pešanju italijanskega trga vztrajno povečevalo prodajo. Veliko je k temu prispevala kakovost njegovih jader in promocija ob zmagah jadrnice z imenom »Gaia Cube«. Tega leta jih je obiskal tekmeč iz Trsta, g. Vencato, njegova jadrarna je izdelovala jadra blagovne znamke ullman, s ponudbo za sodelovanje, a tudi z namenom, izvedeti, kateri računalniški program in risalnik uporabljajo in kako. Kmalu za tem je g. Vencato kupil enak program in risalnik, še dodatno dodelan tako, da je hkrati lahko tudi rezalnik. Ta risalnik-rezalnik sta si šla v Trst ogledat tudi Zvonko Bezić in Željko Perović, da bi ugotovila, ali bi lahko sama dodelala svoj risalnik v rezalnik. Vendar sta ob primerjanju stroškov svoje in tovarniške dodelave to misel opustila.

Odločitev o rezalniku in stanje v letu 1995

Leta 1995 sta se, po še uspešnejšem letu (vnovično povečanje prodaje (na 184,000 DEM) – glej Prilogo 1), ob novih naložbah in kljub popolnem zlomu italijanskega trga (kupcev iz Italije je bilo po vrednosti prodaje le še okrog 5%, medtem ko je bilo slovenskih okrog 45%, hrvaških okrog 25% ter nemških in avstrijskih skupaj ok-

rog 25%), lastnika-managerja Intervela odločila, da bosta ob koncu leta tudi sama kupila oziroma dala v tovarniško dodelavo svoj risalnik tako, da bo uporaben tudi za rezanje jadrovine. Bila sta tudi na obisku pri g. DeMartisu oziroma v jadrarni Olympic v Trstu, ki je tega leta kupila nov risalnik-rezalnik. Ogled jima je priporočil prodajalec teh naprav. Obiskov tekmecev v Interveli pa je bilo v tem letu še več kakor prejšnje leto.

Intervela d.o.o. Koper je manjše podjetje, katerega solastnika sta Zvonko Bezić in Željko Perović. Podjetje se je v letu 1995 ukvarjalo predvsem s proizvodnjo jader za tekmovalne in potovalne jadrnice s fiksno kobilico. Prodaja jader pod blagovno znamko Victory je leta 1995 predstavljala 90% celotne prodaje (od tega je 65% regatnih jader), preostalih 10% prodaje pa so predstavljala popravila jader, izdelava reklamnih napisov, cerad za jadrnice, torb in trapezov. Solastnika sta hkrati managerja tega malega podjetja, ki je imelo v letu 1994 140,000 DEM realizacije in šest redno zaposlenih (skupaj z lastnikoma), v letu 1995 pa 184,000 DEM realizacije ob petih redno zaposlenih. Vse managerske naloge so v rokah solastnikov, pri tem Zvonko Bezić skrbi predvsem za trženje, Željko Perović pa za proizvodnjo.

Nakup rezalnika

Leta 1995 sta kupila rezalnik za rezanje jadrovine. Kasneje sta dokupila še dva programa za načrtovanje oblik in risanje jader, tako da sta imela v uporabi tri programe: SMSW, ProSail in Crain. Ameriški ProSail je po besedah enega od lastnikov jadrarne kar enostaven, saj je možno hitro narediti designe predvsem za bolj enostavna jadra, tj. t.i. cruising jadra (jadra za potovalne jadrnice). Ameriški SMSW in francoski Crain sta bolj kompleksna in zahtevata več časa pri oblikovanju jader. Primerna sta predvsem za bolj zahtevna jadra, ki se uporabljajo predvsem v tekmovalne namene. SMSW sta začela uporabljati v prvi polovici devetdesetih, medtem ko sta v drugi polovici devetdesetih začela slediti razvoju programa Crain. Ta program sta si izbrala kot rezervo, kajti ljudje, ki skrbijo za razvoj tega orodja, so začeli z raziskavami materialov in razvojem funkcije prilagajanja designa kvaliteti in značilnostim materiala, iz katerega se izdelujejo jadra.

Nakup delavnice jadrarne Kutin

Zaradi hitre rasti povpraševanja po jadrnih Victory sta v letu 1996 začela iskati dodaten prostor in ljudi. Priložnost se je ponudila ob propadu jadrarne Kutin na Rijeki. To delavnico sta kupila in kasneje svoj stari risalnik (ploter) preselila na Rijeko. Z delom na tej dodatni lokaciji na Hrvaškem so začeli maja leta 2000.

Elan

Kutin je pred propadom delal jadra za največjega slovenskega proizvajalca jadrnic Elan. Odkar je Kutin začel delati jadra za Elan, je zelo okrepil svoj položaj. Njegova prodaja je zrasla in moderniziral je svoje proizvodne zmogljivosti z nakupom ploterja in novih strojev. Vendar je prišlo v povezavi Kutina z Elanom do težav s kakovostjo in pritožbami kupcev. Po besedah enega od lastnikov Intervela je imel Elan v enem obdobju okrog 60% reklamacij na jadra, ki jih je izdeloval Kutin, tako da je Elan začel iskati novega dobavitelja in se odpovedal Kutinu.

Elan si je želel domačega dobavitelja. Z Ivanom Štravsem so poslovali še pred Kutinom. Elan je poizkusil sodelovati z Radom Pelajičem pri jadrnih za majhne jadrnice razreda zeta, vendar se to sodelovanje ni obdržalo in razvilo. Elan je stopil v kontakt z Intervelo. Zvonko in Željko sta se odločila, da prevzameta ta posel. Pripravila sta ponudbo za Elan. Zaradi višje kakovosti jader Victory od jader, ki jih je izdeloval Kutin, sta v ponudbi navedla višjo ceno od tiste, po kateri je Elanu dobavljal Kutin. Pri pogajanjih sta jo nato nekoliko spustila, na kar je Elan pristal in posel je bil sklenjen.

Lastnika Intervela pravita, da si »s tem poslom pokrivajo luknje – zapolnijo čas, praznino čez zimo.« Pri tem gre za serijsko, bolj enostavno proizvodnjo. Stalen kupec pa jim tudi »zagotavlja določeno varnost.« Vendar pa je prišlo v poslovanju z večjim kupcem, kot je Elan, do težav s plačili. Kljub 60-dnevnom plačilnem roku so plačila dospela v 120 dneh ali kasneje. Leta 1998 so dobili eno jadrnico za kompenzacijo za neplačane račune. To jadrnico Elan 36 je leta 2000 v neurju na hrvaški obali potopil Franci Stres. Druga kompenzacija je bila leta 1999, ko so od Elana dobili jadrnico Elan 333. Elan je tega leta zašel v velike težave in konec leta »propadel.«

Elan je poslal Interveli predlog za odpis terjatev, vendar lastnika na to nista pristala. Pogajanja za razdelitev stečajne mase so se zavlekla in bila v sredini leta 2001

še v teku. »Ker smo bili med pomembnejšimi dobavitelji, so nas obdržali kot dobavitelje in naših terjatev do njih niso odpisali,« pravi Zvonko Bezić. V letu 2001 je Intervele poslovala z Elanom, vendar z vnaprejšnjim plačilom jader. Naročila Elana so naraščala. S 60 jadrnic na leto se je prodaja Elanovih jadrnic (in s tem jader Victory) povečala na okrog 110 jadrnic v letu 2000 in načrtovanih 150 jadrnic v letu 2001. V letu 2000 je tako prodaja Elanu predstavljala okrog četrtnino (okrog 300,000 DEM) celotne prodaje Intervele (okrog 1,200,000 DEM).

Obdavčenje ločenih podjetij

Podjetja v Sloveniji in v tujini, katerih lastnika sta Zvonko Bezić in Željko Perović, so v njuni osebni lasti. Ker sta lastnika kot fizični osebi, je vsako podjetje tudi posebej obdavčeno. Kljub temu načrtujeta odprtje še enega podjetja v Sloveniji.

Projekt Gaia Cube

Za konzorcij Gaia Cube (kasneje Gaia Legend) sta naredila jadra leta 1995. V letih 1995-1997 sta bila tudi člana posadke na tej jadrnici, ki je zmagovala na sloviti tržaški jadralski manifestaciji Barcolani. Kasneje, leta 1998, se je družina Kosmina, ki je imela poglavitno vlogo v konzorciju, odločila za jadra tržaškega Olimpica. »Olimpic je kot najmočnejše lokalno podjetje takrat ponudilo nekakšno dumpinško ceno. Olimpic je imel velike zasluge od prodaje jader za manjše jadrnice in je bilo zanj pomembno, da pride v tak projekt ne glede na ceno,« pravita lastnika Intervele. Zvonko in Željko za jadranje na Gaii nista bila plačana, čeprav v svetu dobre jadralske nagrajujejo, in sta se odločila v skladu z načelom, da »jadrata tam, kjer so njuna jadra«, da ne bosta več sodelovala v posadki Gaie.

Prodor na svetovni trg z jadri za razred finn

S koncem leta 1997 oziroma z začetkom leta 1998 so začeli s proizvodnjo jader za olimpijski enosed finn. Znan hrvaški jadralec v tem razredu Karlo Kuret se je oglasil pri njiju z željo, da bi zanj naredili jadro, saj je imel z jadri v svojem olimpijskem programu zelo visoke stroške. Predlagal je, da bi naredili nekakšno kopijo jadra Sobstadt, vendar sta bila Zvonko in Željko mnenja, da bi ga lahko razvili popolnoma na novo. To so tudi storili in novo jadro je postalo velik mednarodni uspeh. Kuret je zmagal z jadrom Victory na olimpijskem tednu v Atenah februarja 1998.

Olimpijski prvak Poljak Mateusz Kusnierewicz si je zaželel, da bi preizkusil novo jadro na predolimpijski regati v Medembliku na Nizozemskem. Čez noč so v Interveli sešili jadro. Ob petih zjutraj se je Zvonko usedel v avto in naslednji dan je Kusnierewicz že jadral z njihovim jadrom. Na naslednji predolimpijski regati, na kateri je Kusnierewicz zmagal, v Kielu v Nemčiji, je dobil kar sedem od devetih preizkušenj. V letih 1999-2001 je bil z jadrom Victory prvi jadralec na svetu – na svetovnih in evropskih prvenstvih je bil njegov najslabši rezultat drugo mesto (svetovni prvak 1999 v Grčiji in 2000 v Angliji), medtem ko je bil na Olimpijskih igrah v Sydneyu četrti.

Šved Loof je z jadrom Victory osvojil bronasto medaljo na Olimpijskih igrah leta 2000. Le-ta je pred tem uporabljal švedski Sobstadt, ki je obvladoval skoraj celotni trg jader za finn vendar je Loof kasneje prešel na Victory. Pred vstopom Intervela na trg jader za finn se je kot material uporabljal dakron. Vendar so bila jadra Intervela Victory in jadra novozelandskega Northa narejena iz drugačnega materiala. Ti dve podjetji sta vstopili na trg z novimi materiali, tj. laminati, kot so na primer kevlar, polies-ter in cuben fiber. Od takrat naprej so začeli kot material prevladovati laminati.

Ob začetku izdelave jader za razred finn so začeli sodelovati z Univerzo v Zagrebu, kjer so začeli z analizo materialov za jadra. Primerjava materialov je potekala na podlagi analize 26 parametrov. To jim je bilo od takrat v pomoč pri določanju kakovosti materialov in odločanju o primernosti materiala za njihove izdelke.

Poleg razvoja novega izdelka, pridobitve vrhunskih jadralcev iz razreda finn ter dobrih rezultatov in uporabo novega materiala, so po mnenju Zvonka in Željka za prodor na trg jader za razred finn zelo pomembni še trije dejavniki:

- razvoj jader – vrhunski jadralci prihajajo v Koper in testirajo jadra; predstavniki Victory hodijo na regate in spremljajo tekmovanja in zbirajo informacije in pripombe; Intervela je sestavila team vrhunskih jadralcev (štirje od teh so bili med prvo deseterico na svetovni lestvici v letu 2000, kot tudi v sredini leta 2001), katerim nudi posebne pogoje, na primer, popolnoma so odprti do teh jadralcev in jadra prilagajajo njihovim potrebam dokler niso skoraj popolna;
- novost v tehnologiji designa jader – začeli so uporabljati računalniški program pri oblikovanju in izdelavi jader za »one-design« tip jadrnice, kot je finn, kar prej ni bila ustaljena praksa med jadralci;

- analiza kakovosti jader – med testiranjem izdelanih jader postavijo na jadro senzorje, na vrh jambora pa kamero, ki snema jadro med jadranjem, tj. pri dinamični obremenitvi v dejanskih pogojih; to nato analizirajo in jadra izpopolnjujejo.

»Z one-designom so se cilji bistveno zvišali – nismo več lokalno usmerjeni, ampak smo postali svetovno znana firma z blagovno znamko Victory,« pravi Zvonko Bezić. Na Olimpijskih igrah v Sidneyu je 18 od 25 jadrancev v razredu finn uporabljalo jadra Victory. Jadra se prodajajo po celem svetu (Zvonko Bezić je naštel države: Kanada, ZDA, Brazilija, Avstralija, Nova Zelandija, Južnoafriška republika, Kitajska, Japonska, Švedska, Danska, Poljska, Rusija, Belorusija, Ukrajina, Litva, Nemčija, Velika Britanija, Belgija, Francija, Španija, Italija, Irska, Avstrija, Hrvaška, Slovenija, Madžarska, Grčija, Turčija).

Razred europa

Prodrli so tudi v enosedu europa, ki je olimpijski razred za ženske in v katerem na različnih tekmovanjih nastopajo tudi moški. V letu 1999 so nadzorovali slovenski, hrvaški in italijanski trg in nekaj prodali še na Poljsko in Belorusijo. Na Olimpijskih igrah 2000 so z jadri Victory tekmoval predstavnice ZDA, Italije, Belorusije in Poljske (Slovenija in Hrvaška nista imeli predstavnic).

Razred optimist

V letu 2001 so začeli razvijati jadro za mladinski enosed optimist. V februarju in marcu 2001 so pripravili novo jadro. Zaposlili so Karla Kureta, ki je vrhunski jadralec in avtoriteta za hrvaške jadrance. Le-ta je tudi pomagal pri razvoju jadra.

V tistem času so tudi pridobili hrvaško reprezentanco. S Šimetom Fantello, svetovnim prvakom iz leta 2000, in njegovim očetom, ki je tudi njegov trener, so se uspeli dogovoriti, da je testiral njihovo jadro v fazi priprav (od februarja do aprila 2001), kljub temu da je do tedaj nastopal z jadri tržaškega Olimpica. Dogovor je bil, da se bodo v primeru, če bosta Šime in njegov oče zadovoljna z jadrom, zmenili za nadaljnje sodelovanje. Uspeli so ju prepričati in Šime, kateremu so mu sledili tudi drugi hrvaški reprezentanti, je začel uporabljati jadro Victory na tekmovanjih. Aprila 2001 je Fantella zmagal na prvenstvu Južne Amerike, kjer je nastopilo šest tekmovalcev iz prve deseterice s prejšnjega svetovnega prvenstva. Drugi hrvaški tekmovalec je zasedel tretje

mesto, Hrvatica je zmagala v konkurenci žensk, hrvaška ekipa pa je slavila v ekipnem tekmovanju.

Po tej uveljavitvi z jadri za optimiste so si v Interveli zadali nov cilj: v dveh letih kontrolirati 50% hrvaškega trga, kljub temu da je imel sredi leta 2001 Olympic okrog 50% tržni delež, drugi po velikosti je bil North Danska, tretji pa Toni Tio iz Španije.

Že pred tem so poizkusili s proizvodnjo jader za razred optimist. Vendar so nalezli na težave. Na primer, kot pravi eden od lastnikov Intervele, Italijanu so naredili jadro, ta je bil zelo uspešen na regati, vendar je kasneje k njemu prišel predstavnik Olimpica in mu jadro podaril; to se je zgodilo v večjih primerih. Podobno je bilo, ko so poskušali sodelovati z Milanom Morganom, ki izdeluje jadrnice optimist v Portorožu. Dali so mu nekaj promocijskih jader, vendar je to Morgan uporabil predvsem kot podlago za pogajanja z Olympicom. Zaradi takih nevšečnosti so se odločili, da bodo delali drugače, tj. da se bodo osredotočili na en trg in ga osvojili. »Prvi cilj nam je hrvaški trg – od tega ne odstopamo; ta cilj se bo izpolnil do septembra (2001). Če ne kontroliraš domačega trga, ne moreš niti tujih,« je menil Zvonko Bezić. V sredini leta 2001 je bilo za Hrvaško že preveč morebitnih zastopnikov, poleg tega pa je Zvonko povedal, da prejemajo klice zastopnikov iz Peruja, Brazilije, Švedske, Anglije, ZDA itd.

Razred 470

Tudi v olimpijskem razredu 470 so si postavili za cilj preboj v svetovni vrh. Jadra so začeli razvijati s trenerjem Rusin (v poznih devetdesetih beloruskih reprezentantk). V Sloveniji so začeli sodelovati z olimpijko Vesno Deklevo, na Hrvaškem pa z Bulajo, ki je bil s svojim flokistom na olimpijskih igrah v Sidneyu. »Zanimanje se večja, naprej si bomo pa še kaj zmislili,« pravi Zvonko Bezić.

Jadra za potovalno-tekmovalne jadrnice (Cruising & Racing)

Poleg jader za manjše tipske jadrnice (one-design), kot so finn, europa, optimist in 470, ki je obsegal okrog 30% prodaje podjetja Intervela v sredini leta 2001 in proizvodnje za Elan, izdelujejo že od samega začetka jadra za potovalno-tekmovalne jadrnice (okrog 30% prodaje v sredini leta 2001). Medtem ko sta lastnika-managerja v začetku obstoja podjetja predvsem gledala, kaj počnejo in kako jadra izdelujejo tekmeči, je s koncem dvajsetega stoletja spremljanje konkurence še vedno ostalo, a je v os-

predje prišlo bolj samostojno razvijanje jader z računalnikom. Glavna trga za ta jadra sta jim od vsega začetka predstavljali Slovenija in Hrvaška, nekaj pa tudi Italija, čeprav se tam še niso lotili resnega marketinga. Nekaj posameznih kupcev pa so imeli tudi iz Avstrije in Madžarske, čeprav za te dve državi še ni bilo organiziranih prodajnih naporov.

Promocija in trženje v letih 2000 in 2001

Medtem ko je podjetje Intervela na začetku svojega obstoja uporabljalo predvsem »oglaševanje od ust do ust« (zadovoljni lastniki so povedali o svojih izkušnjah z jadri drugim jadralcem), so se v letih 2000 in 2001 v Interveli začeli vse bolj posluževati formaliziranih oblik promocije. Udeleževali so se navtičnih sejmov po Sloveniji, na Hrvaškem in drugod. Oglaševali so v specializiranih navtičnih revijah, kot so Val in Navtika v Sloveniji ter More na Hrvaškem, ter specializiranih revijah mednarodnih jadralnih razredov (na primer reviji Finnfare in Optimist Dinghy). Uporabljali so tudi avtorske tekste v časopisih, ki so jih napisali sami (predvsem Zvonko Bezić) ali pa so jih sestavili novinarji. Članki o pripravah jadralcev, sodelovanju z Intervelo, uspehih jader Victory in podjetja Intervela so se pojavljali predvsem v slovenskih časopisih Primorske novice in Slovenske novice, hrvaškem Novem listu in italijanskih revijah Fare Vela in Giornale della vela.

Leta 1998 so razvili spletno stran podjetja. Obiskanost strani so povečevali s poročili z regat in objavljanjem rezultatov »on-line« in »on-time«. V tistem času so klubi, organizatorji tekmovanj in jadralne zveze začele z vse večjo uporabo spleta in poročanjem o rezultatih tekmovanj v realnem času, tako da je kasneje Intervela tako poročanje opustila, pa tudi urejanje spletne strani je zastalo.

Poenotili so pregrinjala za jadra in embalažo (predvsem vreče za jadra). Povečali so napis Victory in se odločili za rdeče-belo kombinacijo imena blagovne znamke in ozadja, ker rdeča hitro pade v oči.

Razpoznavnost blagovne znamke Victory so se trudili povečati tudi z uporabo posebnega materiala. Z eno tovarno, ki izdeluje material, iz katerega se izdelujejo jadra, so se dogovorili, da naredi poseben material izključno za potrebe Victory. V materialu kevlar je podjetje zamenjalo črno nitko z rdečo. S tem so dosegli večjo razpoznavnost na trgih, kjer so uporabljali ta material, brez bistvenega povečanja

stroškov. V razredu finn, kjer so se pojavili s to novostjo, so mnogi jadralci mislili, da gre za nov model jadra in ne le za nov material.

Vse več so začeli organizirati predavanja in predstavitve v jadrskih klubih in na jadrskih tekmovanjih. V jadrskih klubih so predvsem govorili o tem, kako funkcionirajo jadra in kako se uravnavajo (»trimajo«). Po vrnitvi z obiska ZDA jeseni 2000 so na regati za razred evropa po dnevni tekmi v klubu organizatorju tekmovanja predstavili gradivo, ki so ga posneli tisti dan. Posnetek so predvajali z diaprosjektorjem in se osredotočili predvsem na predstavitev jader in tehnične nasvete glede jambora. Odkar se je začelo sodelovanje s Karlom Kuretom, sta se lastnika-managerja Intervela odločila, da bodo začeli z organizacijo trening kampov, na katere se povabi najboljšega trenerja v razredu in nekaj najboljših jadralcev ter druge zainteresirane jadralce.

Obisk ZDA jeseni 2000

Jeseni leta 2000 sta se solastnika Intervela Zvonko Bezić in Željko Perović odpravila na obisk najpomembnejših tovarn, ki proizvajajo materiale za jadra in so locirane na severo-vzhodnem obalnem delu ZDA. Za obisk sta se odločila, ker »se najboljši materiali proizvajajo v ZDA« in ker pred mednarodno uveljavitvijo podjetja taki obiski niso bili izvedljivi. »Ko smo začeli, se nismo mogli niti pogovarjati s tovarnami niti z zastopniki za materiale... Danes pa prihajajo zastopniki k nam najmanj kvartalno,« je razložil Zvonko Bezić.

Ko sta prispela do največje tovarne na svetu Bainbridge International, ju je tam pričakal direktor in si vzel cel dan časa, da se jima je posvetil. Direktor je naredil odličen vtis nanju, saj je poleg tega, da si je vzel čas zanju, pripravil tudi profesionalno predstavitev v Power Pointu, ki je vsebovala del o sodelovanju med Bainbridge International in Intervelo, pri čemer je »slide« prikazoval tudi loga obeh blagovnih znamk, povezava med njima pa je prikazovala prihodnji sodelovalni odnos med podjetjema. Pri Bainbridge International sta bila gosta tri dni in tam sta dobila zamisel, da bi tudi sama začela uporabljati prezentacije za trženje svojih jader.

Glavne spremembe na trgu

V desetletju svojega obstoja je podjetje Intervela zraslo in postalo pomemben dejavnik na trgu jader. Raslo je hitreje od tekmecev in mnoge dohitelo in prehitelo, saj je

večina tekmecev ostala na podobni ravni kot prej. V letu 2001 je bil navtični trg še vedno v porastu. »Ni recesije, veliko ljudi kupuje barke, jadra... Trg raste... Intervela pa raste hitreje,« je poudaril Zvonko Bezić.

Zaposleni, »outsourcing« in reorganizacija

V sredini leta 2001 je imelo podjetje Intervela redno in pogodbeno zaposlenih okrog 15 ljudi v Sloveniji in 5 ljudi na Hrvaškem. Ker so imeli premalo prostora, so začeli nekatere dele, tj. vreče in ojačitve, izdelovati zunaj podjetja. Dobavitelje za to so našli v Kopru. Enemu dobavitelju so dali v uporabo dva stroja, ki ju je le-ta začel uporabljati za šivanje za podjetje Intervela v svoji garaži.

Da bi bolj smotrno izkoristili svoje zmogljivosti, so uvedli posebno delovno mesto »plotista«. Ta se ukvarja samo z računalniškim in drugim upravljanjem ploterja, kajti »rezalnik dela osem ur na dan,« je dejal Zvonko Bezić. »Neprestano iščemo nove ljudi. Tudi preko Zavoda za zaposlovanje. Vendar zaposlimo še najmanj tistih, do katerih smo prišli preko zavoda,« je še dodal.

Prijatelj, ki je Zvonku Beziću in Željku Peroviću pomagal pri zagonu podjetja, se je po propadu njegovega večjega podjetja na Hrvaškem odločil, da jima bo zastonj pomagal pri izdelavi normativov in izboljšavi organizacije delavnice. Ta oseba je začela analizirati, kaj in koliko lahko posamezen delavec naredi v dveh urah, koliko časa se porabi za posamezen element proizvodnega procesa (na primer v kolikšnem času se lahko naredi ojačitev), kakšne so sposobnosti delavcev itd. Zvonko Bezić je dejal: »... izkušen podjetnik je prišel v našo delavnico in našel sto napak... Mi smo obremenjeni s kompliciranimi zadevami... Pri enostavnejših, na primer pri zlaganju materiala, pa se najdejo izboljšave za podrobnosti, ki na koncu prinesejo ogromno.«

Mednarodna proizvodnja

S prevzemom delavnice na Hrvaškem (Rijeka), so začeli s proizvodnjo tudi tam. Z njo pokrivajo hrvaški trg ter izdelujejo jadra za razred optimist. Načrtujejo tudi proizvodnjo v Italiji. Pri tem sta v ospredju njihovih razmišljanj dve možnosti:

- najprej so razmišljali o lokaciji v Gorici – v Business International Center (inkubator v Trstu, s filialo v Gorici); ta inkubator nudi asistenco (na primer komercialist s 50% popustom pri plačilu njegovega dela, internetne storitve po minimalni ceni,

asistenca za kredite in drugo financiranje, nižja najemnina poslovnih prostorov) in sprejema samo inovativna podjetja; v začetku leta 2001 je inkubator imel proste prostore v Gorici, konec leta pa začel z gradnjo prostorov v Trstu;

- v letu 2001 so začeli razmišljati o nakupu podjetja, saj so našli lokalnega italijanskega jadrarca, ki ima stroje in delavce, vendar mu gre vse slabše in nima večjih ambicij za nadaljnje delo.

Z namenom širitve v Italijo so začeli šolati enega človeka iz Italije in ga izpopolnjevati v jadrarni v Kopru, da bo lahko kasneje vodil delavnico v Italiji. V Interveli razmišljajo: v primeru ustanovitve podjetja na novo bi morali čisto iz nič zastaviti novo firmo, pri čemer bi šlo veliko časa in potrebno bi bilo kupiti stroje in opremo, medtem ko je sedanji jadrarec, ki bi ga lahko prevzeli, že v marini in ima že delavce in stroje.

Drugi načrti za prihodnost in alternative

V Interveli so v sredini leta 2001 začeli z načrtovanjem povečanja kapacitet od tedanjih 450 kvadratnih metrov prostora na Hrvaškem. »Predvsem za Cruising jadra... Čarter raste: 120% je več turistov, 300% več kot leta 1999... Tudi mi bomo morali investirati,« je razmišljal Zvonko Bezić. Iskanje nove lokacije in prostora v obsegu okrog 1,000 kvadratnih metrov se je že začelo.

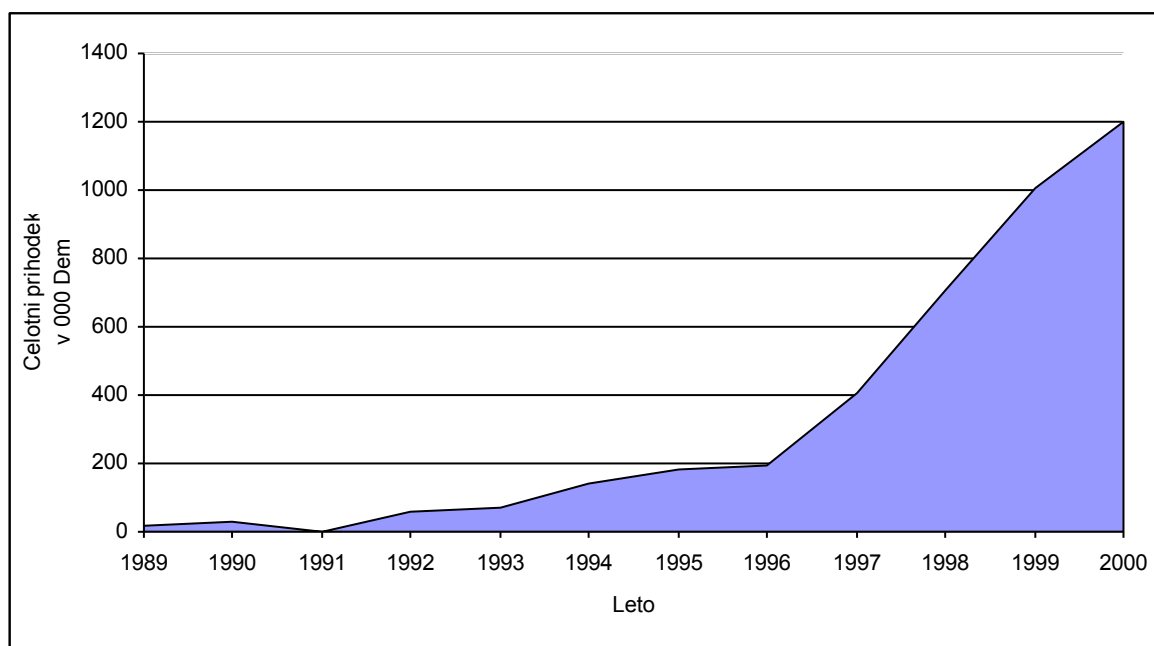
Že leta 1999 sta lastnika-managerja razmišljala o uporabi blagovne znamke Victory za oblačila (jakne, majice itd.). To bi služilo po eni strani za promocijo blagovne znamke, po drugi pa bi prinašalo dodatni zaslužek. Zamisel je bila, da bi poiskali dobavitelja, ki bi proizvajal oblačila, Intervela pa bi jih tržila. Podjetje je začelo z iskanjem partnerjev, ki bi bili sposobni izpeljati ta projekt. Leta 1999 so potekali pogovori z morebitnim partnerjem, vendar do dogovora ni prišlo, saj je partner od tega odstopil. V sredini leta 2001 sta bila lastnika Intervele še vedno odločena, da ne bosta silila v projekte za vsako ceno, ampak bosta pozorna pri izbiri partnerja; če bo partner zainteresiran, bo dogovor z njune strani tudi možen, drugače pa ne.

V tem času so bili tudi v teku pogovori z večjimi jadrarnami, s tistimi, ki imajo centrale predvsem v ZDA. Pogovori so se začeli glede združitve podjetij v skupino ali priključitvi podjetja Intervela že znani skupini. Kot glavna pogoja sta imela lastnika Intervele v mislih denar in manj operativnega dela. Zvonko Bezić in Željko Perović sta bila v dilemi glede treh alternativ:

- vzeti tujo blagovno znamko in delati kot del skupine;
- združitev s tujimi podjetji, o čemer so pogajanja v teku;
- prodaja podjetja - poiskati potencialnega partnerja z denarjem, da odkupi del podjetja ali celo podjetje.

Priloga

Slika 1: Rast podjetja Intervela



Vir: Podatki iz podjetja in iz zaključnih računov podjetja Intervela d.o.o.

15 - POSLOVNI PRIMER

LA VIE

Vir: Primer so napisali Anuška Cerovšek, Maja Bajuk, Mateja Janša, Janja Klinc in Mojca Povh. Copyright 2002 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Uvod

»Ta teden ne vem, če bomo spali vse skupaj deset ur! Komaj dohajam ta tempo – včeraj otvoritev centra v Kopru, danes v Ljubljani, v petek moramo peljati na večerjo partnerje iz Splita, ki pridejo po robo in ostanejo cel vikend.«

»Jaz bom šla po rože za otvoritev! Mimogrede, ...si morda preverila, ali je trgovka zamenjala tisto poškodovano lutko, ki sem jo opazila popoldne pri urejanju izložbe?«

»To je že urejeno, ne skrbi. Mene bolj skrbijo kupi pošte iz Zavoda za zaposlovanje, kjer nisem in nisem uspela urediti, da bi prenehali z objavljanjem prostih delovnih mest. In sem samo včeraj trikrat povedala, da gre za prestrukturiranje podjetja in da novih delavcev ne potrebujemo. Jaz ne morem urejati vsega še namesto njih!«

»Kaj pa paket za izvoz? Je šel naprej? Pa še v Prebold je treba sporočiti, da naj pridejo v petek raje eno uro kasneje zaradi tiska logotipa na hlačne nogavice, ker moramo biti že ob osmih pri dobaviteljih za nove jesenske materiale.«

»Smo? Gremo? Na lastno otvoritev pa res ne smemo zamuditi!«

»Pridem takoj, samo še računalničarja pokličem in mu sporočim, da sem oblikovala manjkajoče fotografije, tako da bo do jutri uspel postaviti nove spletne strani. Obljubil je, da bo šlo.«

»Aha, ko smo ravno pri spletnih straneh, s katalogom zamujajo, napis na stavbo pa pride montirat šele jutri ob devetih, tik pred uradno otvoritvijo!«

»Pa saj to ni res! Tole zamujanje z roki...«

Prvi začetki

V devetdesetih letih v času socializma in pozneje na prehodu v demokracijo je bila v slovenskem gospodarstvu v okviru bivše Jugoslavije popoldanska obrt skorajda trend, medtem ko je bilo zelo težko pridobiti status obrtnika. Vsi so raje delali v varnem zavetju državnih sektorjev, v veliko primerih pa so ljudje delali na črno, saj dohodki iz plač niso zadostovali za normalno življenje. Vsak si je skušal na svoj način pomagati s tem, da je izkoristil svoje spretnosti, ki so večinoma izhajale iz hobijev. Dosti žensk se je ob rednem delu lotilo izdelovanja oblačil za svojo družino (šivanje, pletenje, kvačkanje, vezenje...), predvsem zaradi pomanjkanja ponudbe in varčevanja, po drugi strani pa so se na tak način lahko izognili serijski modi velikih jugoslovanskih tekstilnih tovarn.

J.K. je po končani gimnaziji imela ambicije nadaljevati študij, kar ji je onemogočila prezgodnja nosečnost. Delo v državnem podjetju pa ji je omogočalo šivanje v popoldanskem času, sprva za prijateljice in znanke brezplačno oziroma za skromne medsebojne protiusluge. Tako se je njen krog »prijateljic« bliskoviti širil, saj so bile z oblekami za nosečnost zelo zadovoljne, pa tudi drugje se jih ni dalo kupiti. Nosečnice so si takrat pomagale z alternativnimi rešitvami. Izključno je šlo za šivanje po meri iz seboj prinesenega materiala. Od nekdanj se je zanimala za modne trende (predvsem preko revij), zato je vsaki ženski znala dobro svetovati in s svojo vztrajnostjo in veliko

voljo reševala tudi želje zahtevnejših prijateljic. Kmalu je imela na voljo nekaj vzorčnih modelov pa tudi materialov, kar je strankam olajšalo izbiro, njej pa skrajšalo čas izdelave in posledično omogočalo izvrševanje več naročil. Nemška revija Burda s kroji je bila takrat zanjo edini priročnik, skorajda bi lahko rekli, da je bila njena Biblija.

Čisto zares – La Vie

Leto 1986 je bilo zanjo prelomno, saj ni mogla več usklajevati precejšnjega števila naročil in svoje redne zaposlitve. Takrat je njena podjetnost prevladala vse skeptične dejavnike in ovire v njenem okolju. Odločila se je pustiti zaposlitev, sprejeti tveganje in se podati na svoje. Pridobila je ustrezno izobrazbo in s tem strokovno izpopolnila svoje znanje z nazivom modnega oblikovalca, kar je bila obvezna zahteva za opravljanje obrtne dejavnosti. Prav v tistem času, v letu 1986, je pravno postala obrtnica in se kot prva in edina specializirala za nosečniška oblačila. Napis La Vie na hišni tabli je bil prvi uradni začetek. Ob otvoritvi pa prvič objavljen v javnih medijih, v reviji Jana, po kateri so dobile ime prve La Vie nosečniške hlače. Vzporedno s tem se je porodila ideja, da bodo vsa La Vie oblačila nosila moška in ženska imena, ki jih bodo lahko nosečnice izbrale za svojega novorojenčka. La Vie kot francoska beseda je že takrat označevala njeno drugačnost, in je odstopala od drugih. Takratni slogan sovpada z imenom: »La Vie – življenje, novo življenje, ki ga devet mesecev nosi v sebi bodoča mamica, čas pričakovanja in novih življenjskih moči.« Dojenček je bil zaščitni znak, ki ga je oblikovala sama in po njem postala prepoznavna.

Lastniki najetega stanovanja v hiši so ji po dolgem prepričevanju in prošnjah oddali sobo v kletnih prostorih za opravljanje dejavnosti. Najemnino je v tem času že lahko poravnala iz svojih prihodkov, iz šiviljske dejavnosti, prav tako opremo prostora in potreben šivalni stroj. Dodatnega kapitala takrat še ni potrebovala. V prvih mesecih se je pokazalo, da je potreba po nosečniških oblačilih tako velika, tako da je vedela, da je na pravi poti.

Z novimi naročili pa so prihajali novi problemi. Majhno naselje s hišami ni bilo več primerno za vse večji pretok ljudi. Sosedje so nasprotovali nemotenemu opravljanju dejavnosti, saj naj bi parkiranje in hrup avtomobilov motil njihovo zasebnost, pa tudi situacija v gospodarstvu se je nagibala k recesiji in s tem povezanim strahom pred lastnim obstojem, zato jim je s svojim uspehom predstavljala trn v peti. Tudi lastniki so ji zaradi vse slabših odnosov z okolico postajali vedno manj naklonjeni

in ji to nakazovali na posredne načine. Doživela je prvo soočenje s problemi podjetnika, v čemer je našla večji zagon. Naročila so začela preraščati njene zmogljivosti. Vse bolj ji je pri delu pomagala mama, ki je sprva sprejemala stranke, jemala mere, pomagala pri likanju in dodelavi oblačil, vendar je kljub temu kmalu poiskala dodatno pomoč in v letu 1987 zaposlila prvo delavko. Poslovno leto je bilo zelo uspešno.

Prva prodajna enota

Vse večje nerazumevanje z najemodajalci in okolico ter predvsem neprimeren prostor je pripeljalo do najema prostora za lastno trgovino La Vie v ljubljanskem mestnem središču še vedno v okviru obrtništva. Oprema v trgovini je bila financirana iz prihrankov od prodaje. Trženje izdelkov takrat še ni bilo potrebno, vse je temeljilo na reklami »od ust do ust« in iskreno rečeno, na to ni niti pomislila. Pri prodaji so ji pomagali najožji družinski člani. Posel je cvetel, ker je bila to edina trgovina v Sloveniji s tovrstno ponudbo. Bili so zlati časi visoke rasti prodaje brez konkurence, v tujini, če že, pa so bili izdelki predragi za našo kupno moč. Največjo razliko je prestavljal prehod od šivanja oblačil po meri do izdelovanja enega modela v več velikostnih številkah, kar je pripeljalo do nastanka manjših zalog in drugačne organizacije pri šivanju. Na trenutke je težko sledila velikemu povpraševanju glede na zmogljivosti podjetja. Povpraševanje je bilo še vedno veliko.

V naslednjih dveh letih je poiskala zunanje kooperantke–šivilje in jim sproti plačevala po številu izdelanih oblačil. Sodelovanje je temeljilo na zaupanju, saj bi lahko vsaka izmed njih z nelojalno konkurenco ogrozila posel. Material je financirala iz dobičkov iz poslovanja. Vse računovodske evidence je vodila sama in se sproti izobraževala tudi na tem področju. V tem času so bili svetovalci redki, če je sploh uspela pomisliti na to vrsto pomoči in če že, so bile njihove storitve predrage, da bi si jih lahko privoščila v teh začetnih korakih. Pri vsem tem in vsakodnevnem nadzoru, kot tudi pri prodaji ter pomoči v proizvodnji, so pomagali družinski člani. Velik preobrat je bila tudi odločitev partnerja, da pusti svojo zaposlitev in se pridruži podjetju ter prispeva denarni delež iz svoje obrtne dejavnosti. Prevezel je odgovornost za spremljanje hitro spreminjajoče se zakonodaje tako v povezavi s trgovino kot »delavnico«, za vsakodnevno bančno poslovanje (takrat za vsakodnevno oddajanje čekov) in dostavo oblačil v trgovino. Ob vsem tem je bila velika obremenitev oblikovanje in priprava za tisk zahtevanih kontrolnih lističev na oblačilih, vizitk in vseh potrebnih našitkov z oznakami, kar je predstavljalo velik problem že pred odprtjem trgovine. Prav tedaj se

je hči šolala na Srednji šoli za oblikovanje in fotografijo na smeri modnega oblikovalca in je bila v veliko pomoč pri oblikovanju novega zaščitnega znaka in logotipa La Vie, tokrat z motivom nosečnice. Pomagala je tudi pri kreiranju modelov in risanju krojev za pripravo na zaščito patenta reguliranja hlač in kril na Patentnem uradu.

Denarno sta prispevala za nakup inkubatorja in bila sponzorja na medicinskih simpozijih za dodatno izobraževanje zdravnikov v zameno za oglaševanje v zdravstvenih domovih – vsaka ženska je ob ginekološkem pregledu dobila menstrualni kalendarček La Vie- kar je bila tedaj poleg sponzorstva križanke v tedaj najbolj brani ženski reviji Jana edina vrsta oglaševanja. Desortirana oblačila sta podarjala materinskemu domu.

Selitev »proizvodnje« in trgovine

Zaradi nevzdržnih razmer in kot že rečeno neustreznega prostora sta naslednje leto najela prostor za kreiranje, šivanje vzorčnih modelov in razrez materiala na drugem koncu mesta ter zaposlila dodatno pomoč in hkrati povečala število zunanjih šivilj. Posledično temu in rasti v prodaji sta nabavljala večje količine materiala, pa tudi število novih artiklov se je povečalo. Hkrati sta zaposlila prodajalko in bila zaradi povišanja najemnine prisiljena preseliti trgovino na novo lokacijo, ki je bila na srečo v sosednji hiši. Vse to je zahtevalo novo birokracijo, ki je takrat še nista povsem obvladala. Ob tem je bil potreben nakup nove opreme za trgovino, saj stara ni ustrezala novemu prostoru, in najela prvi kredit s hipoteko na tedaj že prvo lastniško stanovanje, kupljeno prav tako s pomočjo kreditov.

Hkrati z rastjo je bilo glede na vedno nove stranke potrebno oglaševanje in reklamiranje tako trgovine kot izdelkov le na načine v okviru njunih zmogljivosti, saj je bilo za vsako reklamiranje potrebno dodatno znanje, predvsem pa veliko denarja. Oglaševanje je hkrati vzpodbudilo nastanek konkurence, ki je večinoma prevzemala njun sistem dela in kopirala modele. Na trgu so se pojavili identični izdelki oblačilom La Vie, ki so bila ustrezno patentno zaščitena. Uveljavljala sta zakonsko pravico, vendar sta po nekajletnih neuspešnih tožbah in z vzporednimi stroški spoznala cilje sodnih postopkov, ki namenoma podaljšujejo roke izvršb le za financiranje sodišča in odvetnikov. Da sta ustavila stroške, sta se po nekaj letih tožbe, kljub vsem pravicam, raje umaknila.

Velik problem in visoke stroške je povzročalo tudi stalno prevažanje iz delavnice do šivilj (med katerimi so bile nekatere tudi v oddaljenih krajih) in trgovine. Potrebno je bila tudi vsakodnevno zaključevanje blagajne in predvsem vsakodnevna kontrola v trgovini, kot se je pozneje izkazalo, je bilo v tistih časih veliko kraje na delovnem mestu. To je bila prva negativna izkušnja v povezavi z zaposlenim kadrom. Ker takrat tehnologija ni omogočala nadzora v trgovinah kot ga poznamo danes, je prodajalec veliko lažje oškodoval lastnika. Zaradi omenjenega sta morala zamenjati prodajalko v trgovini, ki ju je v roku šestih mesecev s ponarejenimi blagajniškimi bloki okradla za 20.000 DEM (1 DEM je bila približno 0,5 EUR). Zakon je bil kljub dokazilu in njenem priznanju na njeni strani. Takrat sta prvič sklenila pogodbeno sodelovanje z računovodskim servisom, da sta imela strokovno vodenje na tem področju, vendar je bilo potrebno pripraviti vsa predhodna materialna knjiženja.

Nujno je bil potreben nadzor tudi nad kvaliteto izdelkov, zato sta s krediti kupila stanovanjsko poslovni objekt in dve tretjini dodelila proizvodni dejavnosti. To je bil v Sloveniji neugoden čas za pridobivanje kreditov predvsem zaradi visokih obrestnih mer, zato sta nekaj kreditov pridobila v tujini in zato stopila v devizni prekršek. Lotila sta se različnega pridobivanja finančnih virov, tako v okviru kratkoročnih kreditov pri sorodnikih in prijateljih, kot tudi z najrazličnejšimi alternativnimi kratkotrajnimi posli (izdelovanje pustnih oblačil za otroke, šivanje ramenskih podložk, prodajanje sukanca, šivanje za tujega proizvajalca...).

Ohranila sta zunanje kooperantke in zaposlila sedem šivilj. Prvič je nastala proizvodnja v letu 1991. Z zaposlovanjem delavcev se je povečalo tudi število industrijskih šivalnih strojev (po številu trinajst zaradi faznih del), nastale so večje zaloge tako materiala kot končnih izdelkov, zato sta se odločila svoje izdelke ponuditi v prodajo tudi drugim trgovinam v Sloveniji in pridobila poslovne partnerje, s katerimi sodelujeta še danes. V letu 1994 je sledilo statusno preoblikovanje v samostojnega podjetnika (s.p.). Bile so drugačne evidence in popolnoma drug sistem, s katerim se prej nista srečevala, zato sta bila primorana delati in se izobraževati na vseh področjih. Njun delovni čas se je raztegnil na več kot šestnajst ur dnevno ne glede na praznike in nedelje in podjetje je postalo njuno edino življenje.

Obdobje generične rasti

Ob rednem spremljanju člankov v poslovnih revijah (to jima je bil glavni vir znanja na tem področju) jima je bilo »svetovano« širjenje dejavnosti z odpiranjem lastnih prodajnih enot ter hkrati uveljavljanje že patentno zaščitene blagovne znamke. Opirala sta se na med vrsticami prebrana navodila v omenjenih literarnih virih ter sledila predvsem lastnemu občutku, kar je bila osnova za odprtje nove trgovine v Celju, ki sta jo glede na poplačane kredite zopet financirala z najemom novih kreditov. Povečalo se je število zaposlenih s tremi novimi prodajalkami. Prihod računalniškega poslovanja je omogočal lažjo evidenco celotnega poslovanja, za kar je bilo potrebno dodatno izobraževanje.

Za obstoj je bilo takrat nujno potrebno večanje tržnega deleža na trgu, torej v meri povečevanja proizvodnje v novih in večjih proizvodnih prostorih, vzporedno širjenje malo- in veleprodaje. To je bila nujna in samoumevna nenadzorovana rast ne glede na optimalno velikost podjetja.

Težave na vseh koncih

Vse sile in moči sta usmerila v širitev podjetja s trgovinama in proizvodnjo. Proizvodni prostor v stanovanjsko-poslovnem objektu je postal premajhen in neustrezen, pa tudi parkiranje je postalo problem. V tem obdobju se je začela spreminjati nakupovalna miselnost, kar pomeni, da so se začeli kupci preusmerjati v velike nakupovalne centre na mestnih obrobjih. Našla sta ustrezne prostore v BTC in hkrati na isti lokaciji kljub težki odločitvi in neplačanim kreditom odprla novo La Vie trgovino, ki je bila tokrat povezana s proizvodnjo, kar je povečalo pregled nad prodajo in proizvodnjo hkrati.

Z najemom novih kreditov za proizvodne prostore in upravo na novi lokaciji sta bila prisiljena stopiti v še večji finančni rizik. Povečale so se zaloge, število zaposlenih je naraslo, potrebna je bila nova oprema in dodatna računalniška povezava, kar ju je začelo tako obremenjevati, da sta zapostavila kreiranje novih modelov in nista uspela več spremljati najnovejših modnih trendov. Kontrola nad prehitro rastjo proizvodnje in trgovine hkrati je pričela uhajati iz rok. Za določene situacije nista našla ustrezne rešitve, delavnik je postajal vse daljši, odgovornost do zaposlenih vse večja (takrat 25 delavcev), pa tudi finančno sta bila močno preobremenjena.

Tekstilna panoga v Sloveniji je z uvedbo demokracije počasi začela propadati (velike tekstilne tovarne), med njimi tudi slovenski proizvajalci metražnega blaga, in vse več je bilo dražjih dobaviteljev uvoženega blaga, ki ga je bilo potrebno plačevati z avansi, kar na dolgi rok nikakor ni šlo. Veleprodajni kupci pa so zaradi lastnega obstoja zahtevali daljše plačilne roke (60 dni). Tako je bilo potrebno plačevati delavce, financirati dobavitelje in hkrati kupce, kar je bilo za podjetje v rasti nemogoče. Posledica gospodarstva in neomogočanje podaljševanja plačilnih rokov omenjenim kupcem je veliko teh malih trgovin pripeljalo do prenehanja poslovanja. Ker je tako na slovenskem tržišču za La Vie upadla veleprodaja, je bilo zaradi prevelike proizvodnje nujno začeti poslovanje na tujih trgih, med katerimi se je v tem primeru za najbolj ustreznega izkazal trg držav bivše Jugoslavije. Odprla se je prva La Vie franšizna trgovina v Splitu, pri čemer je La Vie prevzel financiranje celotnih zalog v trgovini, saj novi poslovni partnerji zaradi povojnega obdobja niso bili sposobni prevzeti finančnih obveznosti. Hkrati s prodorom na tuji trg je bila sicer delno zagotovljena prodaja (glede na obseg proizvodnje), vendar je na drugi strani to pomenilo še večjo obremenitev.

Iskanje rešitev

Poslovanje je podjetje pripeljalo do skrajne točke, ko na eni strani niti nista pravočasno znala poiskati ustrezne pomoči, po drugi strani pa je šlo za dobro utečeno dejavnost, ki je imela prihodnost (kvaliteten proizvod, trg in kupce), vendar je nujno potrebovala finančno pomoč, strokovno znanje in sveže ideje. Sočasno je tudi upadla prodaja, ker oblačila niso več ažurno sledila modnim trendom, saj sta lastnika posvečala vso pozornost reševanju poslovanja. To je prineslo dodatne težave s kopičenjem zalog tako končnih izdelkov kot materiala.

» Moje mnenje je, da zaključimo s poslom. V kreditih smo do vratu, prodaja nam je samo v zadnje pol leta upadla skoraj za polovico, medtem ko vsi dobavitelji poslujejo le z avansi. Nimamo financ za nabavo novega materiala, skladišče pa je polno starih modelov. Kaj pa, če prodamo vse za pol cene, zapremo trgovine in vsaj kakšno noč mirno spimo?«

»Ja, kaj pa delavci? Odgovorni smo za 20 družin! Kako boš s tem mirno spal? Se mi zdi, da nas je podjetje že zdavnaj preraslo. Priznajmo si, nimamo ne znanja iz ekonomije, izgleda da tudi izkušnje tu niso več zadosti, država se pa oglasi le toliko, da primakne svoj lonček za davke. In to je vse. Že tako je težko, in najameš sveto-

valca in ti pomaga tako, da ti na nivoju bioenergetika pametno svetuje brez efekta. Kot rezultat pa še večji minus na žiro računu.«

»Res je, glede na to, da si samostojni podjetnik, raje čimprej zaprimo vse skupaj, da ne bomo še ob hišo. Celo življenje garaš, tako rekoč zastaviš praktično vse, kar imaš, se vsemu odpoveduješ in poglej, kam pridemo!«

Odločila sta se ali poiskati sovlagatelja (česar sta se zelo bala) ali podjetje prodati in zaključiti z dejavnostjo, kar pa je bilo izredno težko, saj sta bila delu predana s srcem in bila od njega tudi odvisna. Ob poizkusu iskanja sovlagatelja sta prišla do spoznanja, da podjetja, ki je poslovalo kot s.p., ne moreta ne prodati ne sprejeti tujega partnerja. Nujno bi bilo potrebno statusno preoblikovanje v d.o.o., kar je pomenilo predolg proces in nove finančne obremenitve. Ob vsakršni prodaji premoženja iz s.p. v d.o.o. država obračunava DDV in ker je bilo v teh letih ustvarjenega kar nekaj premoženja, bi DDV podjetje dokončno pokopal. V omenjeni dilemi sta poiskala drago strokovno pomoč, ki je sicer prinesla dodatno visoke stroške, vendar na drugi strani pomagala priti do lastne rešitve.

V tem trenutku je bilo zaposlenih 25 delavcev, obratovale so tri lastne prodajne enote in franšizna enota v Splitu ter veleprodaja z enajstimi poslovnimi partnerji.

Rešitev

Glavna motivacija je prišla z odločitvijo hčerke, zaposliti se v podjetju in pustiti svojo stroko popolnoma druge smeri (zaključevanje študija umetnostne zgodovine), ki jo je z veseljem opravljala in imela tudi drugačne cilje (postati restavratorka). Odločitev za delo v podjetju je temeljila na osnovi sodelovanja in spremljanja podjetja od malih nog, predvsem pa zaradi veliko vloženega truda staršev. Po srednješolski izobrazbi je sicer kot modni oblikovalec ustrezala dejavnosti, vendar se je preusmerila, saj je nekje ob koncu srednje šole prišla do ugotovitve, da bi bila takšna pot k uspešnosti prenaporna in negotova.

Njena odločitev je podjetju dala nov zagon s svežimi idejami in postala njuno edino upanje zaradi izjemne volje in mladostnega optimizma, tudi zaradi podjetniške želje in posebnih znanj na področju oblikovanja, mode in marketinga, ki jih je dodatno pridobila ob študiju (Gea College in tečajih).

Ključne točke v kratkoročnem reševanju podjetja so v prvi vrsti predstavljali dogovori z banko glede podaljšanja plačilnih rokov najetih kreditov in dogovori z dobavitelji o prenehanju plačevanja z avansi. Vzporedno s tem se je zaradi odobritve novih kreditov pričelo statusno preoblikovanje podjetja v družbo z omejeno odgovornostjo.

Na dolgi rok so morali poskrbeti za rešitve vsebinskega značaja:

Nove kreacije

Nova moč je prinesla sveže in drzne ideje oblikovanja oblačil. To je bila popolnoma drugačna moda, ki je bila tačas v Sloveniji nova, s seboj pa je prinašala veliko tveganje glede odziva strank. Iz široko kreiranih modelov so prestopili k ozkim, po telesu krojenim oblačilom, ki poudarijo trebušček, skrijejo odvečne kilograme in podaljšajo postavo. To ne pomeni, da so bila zdaj oblačila krojena le za vitke nosečnice, spremeniti so želeli le način v mišljenju oblačenja nosečnice. Nastalo je resno nasprotovanje med obema generacijama, saj sta bila lastnika kot izkušena podjetnika prepričana, da so hčerkinе zamisli le preveč drzne za tovrsten segment kupcev, nista bila prepričana, da je trg dovolj zrel in sta podvomila v tržno uspešnost te poteze. Hči je trdno zastopala svoja stališča in je bila v nasprotnem primeru pripravljena izstopiti iz družinske tradicije. »Slabše kot nam gre, ne more več iti, če že bomo dokončno potonili, bo vsaj konkreten razlog za to. Poskusimo in tvegajmo na vse ali nič!«

Naredili so se poskusni modeli, na katere sprva v trgovinah sploh ni bilo odziva. Ustavila se je proizvodnja starih artiklov, ki so jih v trgovinah ponudili po znižanih cenah in v vsaki prodajni enoti uvedli »kotiček ugodnega nakupa«. Proizvodnja je še pred pozitivnim odzivom na trgu s polno paro proizvajala nove kreacije. To so bili najbolj mučni meseci tako finančno kot psihično, saj bi neuspeh pomenil dokončen propad (podjetje je še vedno poslovalo kot s.p.). In so vztrajali. Po enem mesecu je prva stranka sprožila plaz nakupov oblačil iz nove kolekcije Pomlad Poletje 1999. Popoln preobrat je uspel!

Prodajalke so postale svetovalke – nov način prodaje

Zastavili so novo filozofijo prodaje. Prodajalke so postale ključni in zadnji člen v verigi, saj so se popolnoma zavedli, da imajo večinoma le one stik s končnimi porabniki in kot take predstavljajo trud celotnega podjetja. Postopoma so jih seznanjali z

vsemi proizvodnimi procesi, posameznimi kroji, lastnostmi materialov in jih na tak način poskušali vključiti v pozitivno naravnost celotne filozofije podjetja. Podana so jim bila tudi navodila glede osebnega obnašanja in oblačenja. Postale so bolj samozavestne, kar je pripeljalo do strokovnejše predstavitve izdelka kupcu. Podjetje jim je omogočilo dodatno strokovno izobraževanje v smeri poslovanja trgovine. S tem so poslovodje prevzele določeno odgovornost samostojnega vodenja posamezne prodajne enote in bile nagrajene po učinku. Redno so potekala tudi interna usposabljanja celotnega prodajnega osebja, da so se vključile v novo marketinško politiko. Izkazalo se je, da trud ni ostal neopažen.

Prav tako je podjetje poskrbelo za učinkovito seznanjanje in usposabljanje lastnikov-partnerjev vele prodajnih enot z La Vie programi in novimi modnimi smernicami.

Nove poteze v trženju

Vse že omenjene rešitve so dopolnili z novo zastavljenim trženjem. Hči je oblikovala celostno podobo, ki je obsegala nov logotip, grafično podobo dokumentov, vizitk, kontrolnih lističev, zasnovala je nov design prodajnih vrečk. Zamenjali so tudi napise na prodajnih enotah. Uvedla je reklamne panoje in fotografiranje oblačil iz prihajajočih kolekcij s profesionalnim fotografom, ki so jih nato v obliki katalogov razstavili v posameznih prodajnih enotah (tu še ni šlo za tiskan katalog v brošurni obliki). Odločili so se tudi za izdelavo spletnih strani, kjer so predstavili tako celoten spekter izdelkov, kot tudi samo podjetje. Tudi tukaj je morala hči uporabiti vse argumente za prepričanje staršev v smotrnost take odločitve. To se ji je zdela ena ključnih potez predstavitve in prisotnosti podjetja v svetovnem spletu. Le na tak način so postali dostopni potrošniku nove računalniške dobe. S svojim oblikovalskim znanjem je uspela stroške sicer nadvse dragih storitev znižati na minimum. Preko različnih akcij v prodajnih enotah (ličenje in svetovanje ob koncu tedna, nagradni obiski v kozmetičnem salonu, nagradna žrebanja, darilca ob nakupu...), so poskusili pospešiti prodajo. Posodobili so menstrualne koledarčke. Uvedba brezplačnega stylinga (stilska preobrazba) za najzahtevnejše kupce je predstavljala še enega izmed omenjenih načinov. Začeli so z novimi prijemi pri postavitvah oblačil v prodajnih enotah (merchandising), v čemer se je v času študija izobrazila pri podjetju Boss preko modnega centra Emporium. Podjetje je pričelo tudi z oglaševanjem v specializiranih revijah in sodelovanjem v radijskih oddajah, s stalno prisotnostjo na modnih revijah.

Prestrukturiranje delavcev

Pri strmenju k odličnosti so prestrukturirali tiste delavce, ki niso imeli ustrezne izobrazbe za opravljanje svojega dela. Tiste zaposlene v proizvodnji, ki so čutile, da ne morejo več dohajati novega tempa, so na lastno pobudo pustile prostor mlajšim, ustrezno šolanim in perspektivnejšim. Razlike v učinkovitosti enih in drugih so bile ogromne, tudi do štirikratno.

Otvoritev nove prodajne enote v mariborskem nakupovalnem centru

V Mariboru se je gradil nakupovalni center Europark, kjer sta obstajali le dve možnosti, ali biti prisoten in morda uspeti ali pustiti prostor konkurenci. Politika tovrstnih centrov je, da si vnaprej zastavijo sestavo ponudbe in nato poiščejo ustrezne ponudnike. Glede na to, da so v podjetju naredili že toliko korakov do uspešnosti, je bila nujnost pristopiti k ponujenemu in si na vse možne načine pomagati pri pridobivanju novih denarnih sredstev. Odločitev so sprejeli kljub nadvse visokim stroškom najemnine in strogim pogojem centra (nujnost oglaševanja v interni reviji Europark novice na stroške najemnika...).

Vodstvena ekipa je hitri rasti prilagajala tudi organizacijo vodenja podjetja, kjer so se posamezniki specializirali za določena področja. Z reorganizacijo in prestrukturiranjem je prišlo tudi do delegiranja nižjega operativnega vodenja. Z zaposlitvijo lastnega računovodje so močno znižali stroške, saj so morali prej sodelovati z zunanjim sodelavcem, ki na eni strani ni imel stalnega stika s podjetjem, na drugi pa je opravljal le del svojih obveznosti (lastniki so vedno vnaprej pripravili vso potrebno dokumentacijo, kar jih je dodatno časovno obremenjevalo). Zaposlili so tudi komercialista za pospeševanje prodaje na domačem in tujem trgu. Novo znanje na področjih financ, marketinga in organizacije poslovanja je prišlo hkrati z vpisom hčerke na magistrski program Ekonomske fakultete.

Obdobje popolne diverzifikacije

Širitev proizvodnega programa

Podjetje si je prvič zastavilo poslanstvo v pravem pomenu besede: »Nosečnicam ne ponujamo oblačil, temveč jim dajemo modo.« Vizija podjetja je ponuditi celoten spekter oblačil za vse priložnosti. Za nadaljnjo rast celotnega podjetja je vodstvo zaznalo potrebo po širitvi proizvodno-prodajnega programa. Cilj širitve ponudbe je bil pridobivanje še večjega števila potencialnih kupcev in še bolj izpopolnjeno zadovoljevanje potreb obstoječih.

Pri krojenju nosečniških oblačil so ostajali večji kosi blaga, vendar se je ob dragih nabavnih cenah materialov zdelo nesmotrno ostanke zavreči. Po tehtnem premisleku so se odločili, da ostanke izkoristijo za šivanje malih oblačil za otroke. Tako je nastala Mini moda, oblačila za najmlajše od prvega do četrtega leta.

V marcu 2001 so razvili program spodnjega perila med nosečnostjo in po njej v različnih barvah (bela, temno modra, šampanjec, bordo in črna) z vzorcem čipke ali brez. Do takrat je bila na slovenskem tržišču ponudba nosečniškega spodnjega perila le v beli barvi in še ta večinoma le v bombažnem materialu, zelo redko s čipko. Ideja spodnjega perila je zasnovana na način, da se uporablja tako med nosečnostjo kot tudi po nosečnosti – v času dojenja. Med spodnje perilo poleg nedrčkov za dojenje in dveh modelov nosečniških spodnjih hlačk -čez trebušček in pod njim- sodi tudi medenični nosečniški pas La Vie za oporo trebuščku in medenici ter proti nastanku strij, za katerega so leta 1998 dobili zdravniško priznanje na Društvu fizioterapevtov Slovenije – sekcije za varovanja zdravja žensk (V nosečnosti hormonske spremembe povzročijo, da so ligamenti bolj raztegljivi, bolj ohlapni in s tem dovoljujejo sklepom večjo gibljivost kot je normalno. Posledica tega je zmanjšana stabilnost in nepravilne obremenitve sklepov medenice. Te spremembe skupaj s povečano težo ploda v maternici še dodatno obremenijo sklepe, kar lahko povzroči neudobje in bolečine v spodnjem delu hrbta, zadnjici, nogah, dimljah, v področju sramnice in na notranji strani stegen. Pas La Vie deluje kot zunanja opora, ki obdaja medenico in preprečuje prekomerno gibljivost v njenih sklepih. Kot močna opora daje občutek stabilnosti v področju medenice, zmanjša bolečino, istočasno pa vzpodbuja zavedanje pravilnega položaja medenice, ki je pogoj za pravilno držo telesa. Nosečnice naj nosijo pas pri vseh dnevnih aktivnostih, daljši stoji in ob telesni aktivnosti. Pri počitku in spanju nošenje pasu ni

potrebno, ob sedenju pa si ga nosečnica rahlo popusti. Pas je potrebno zategniti le toliko, da ima nosečnica občutek opore in stabilnosti. Nošenje medeničnega pasu La Vie svetujemo nosečnicam z bolečinami v spodnjem delu hrbta, zadnjici in sramnici. Trenutno je edini razpoložljiv izdelek, ki lahko učinkovito zmanjša z nosečnostjo povezane bolečine v križu in hrbtu. Pri tem ne obremenjuje ramen in vratu. Povzeto po mag. Darja Ščepanovič, viš.fiziot. in Lidija Žgur, viš.fiziot.).

Zaradi uspešnega odziva na nove linije so v podjetju dobili še večji zagon in veliko novih idej. Začeli so s pogajanja z zunanjimi slovenskimi proizvajalci, ki bi pod blagovno znamko La Vie izdelovali še druge proizvode za podjetje. Rezultat dogovorov so blazinice za dojenje, ki jih za La Vie izdeluje Tosama Domžale in nosečniške hlačne nogavice s posebnim všitkom za trebuh proizvajalca Prebold, prav tako pod blagovno znamko La Vie. Prednost slednjih je, da ima podjetje za njih ekskluzivno pravico, saj so sami določili kroj in material, ter dodali velik barvni izbor.

V letu 2002 so uvedli novo linijo nosečniških kopalk, ki je v skladu z vizijo celostne ponudbe za nosečnice. Tudi te so nastale v lastnem razvojnem oddelku. Skreirali so eno- in dvodelne kopalke, v pestrih barvnih kombinacijah in mladostnih krojih. Posebnost je ta, da bodo strankam na voljo tudi v zimskem času, ko jih je drugje na trgu težko najti, sicer pa jih že tako ali tako ponujajo le redke prodajalne. Omenjeni program se je razvil na željo in veliko povpraševanje strank.

Podjetje je svojemu prodajnemu programu dodalo še komplementarne izdelke drugih proizvajalcev, kot so torbice, sončna očala, kreme proti strijam in podobno. S tem so popestrili celotno La Vie ponudbo.

Nadaljnja širitev na domačem in na tuje trge

Nadaljevanje širjenja podjetja na tuje trge je zahtevalo natančno raziskavo trga. Začeli so z dogovori s potencialnimi partnerji v ZDA in na Cipru. Pogajanja z ameriškim podjetjem so kljub podpisanemu naročilu prekinili dogodki 11. septembra 2001, za širitev na Ciper pa se niso odločili zaradi previsokih stroškov carine. Zato so prizadevanja usmerili na trge bivše Jugoslavije, prav zaradi bližine teh trgov, velika prednost je tudi podpisan sporazum Slovenije s Hrvaško o prostem brezcarinskem poslovanju. Najprej so odprli franšizo v centru mesta Sarajeva, ki sta se ji v januarju 2002 pridružili še prodajni enoti v Zagrebu in na Reki. Poleg tega so z linijo spodnjega perila uspeli prodreti v večji trgovinski sistem Magma, prav tako na Hrvaškem.

Medtem so tudi na domačem trgu nenehno širili prodajne mreže, saj se je veriga razrasla na štiri lastne prodajne enote, 16 veleprodajnih enot in dva večja trgovinska sistema. Maj 2002 je zaznamovan z odprtjem še ene prodajne enote v trgovinskem centru na Rudniku.

V teku so dogovori s potencialnimi nizozemskimi partnerji.

Trženje

V tej fazi je bilo potrebno nadgraditi tudi dotedanje trženje. Ob razvoju novega programa (spodnje perilo, hlačne nogavice, blazinice za dojenje) je nastala potreba po novi embalaži, ki jo je oblikovala hči v slogu prenovljene celostne podobe podjetja. Pri promociji novih linij so začeli sodelovati tudi s profesionalnimi fotografi v studijih. Kasneje je podjetje pri odpiranju franšize v Zagrebu spoznalo, da je lastnik te franšize tudi poklicni fotograf. Začelo se je sodelovanje tudi na področju fotografiranja modelov, kar je bila dobra poteza zaradi bistveno nižje cene teh storitev, saj se določene stvari lahko na tak način kompenzirajo.

Za pospeševanje prodaje so razvili nosečniški torzo, ki ga za lastne potrebe in prodajo (vele prodajne enote) za La Vie proizvajajo zunanji partnerji. Vzrok izdelave kalupa je bil v tem, da se ga je težko kupilo na trgu ali pa je bil močno precenjen.

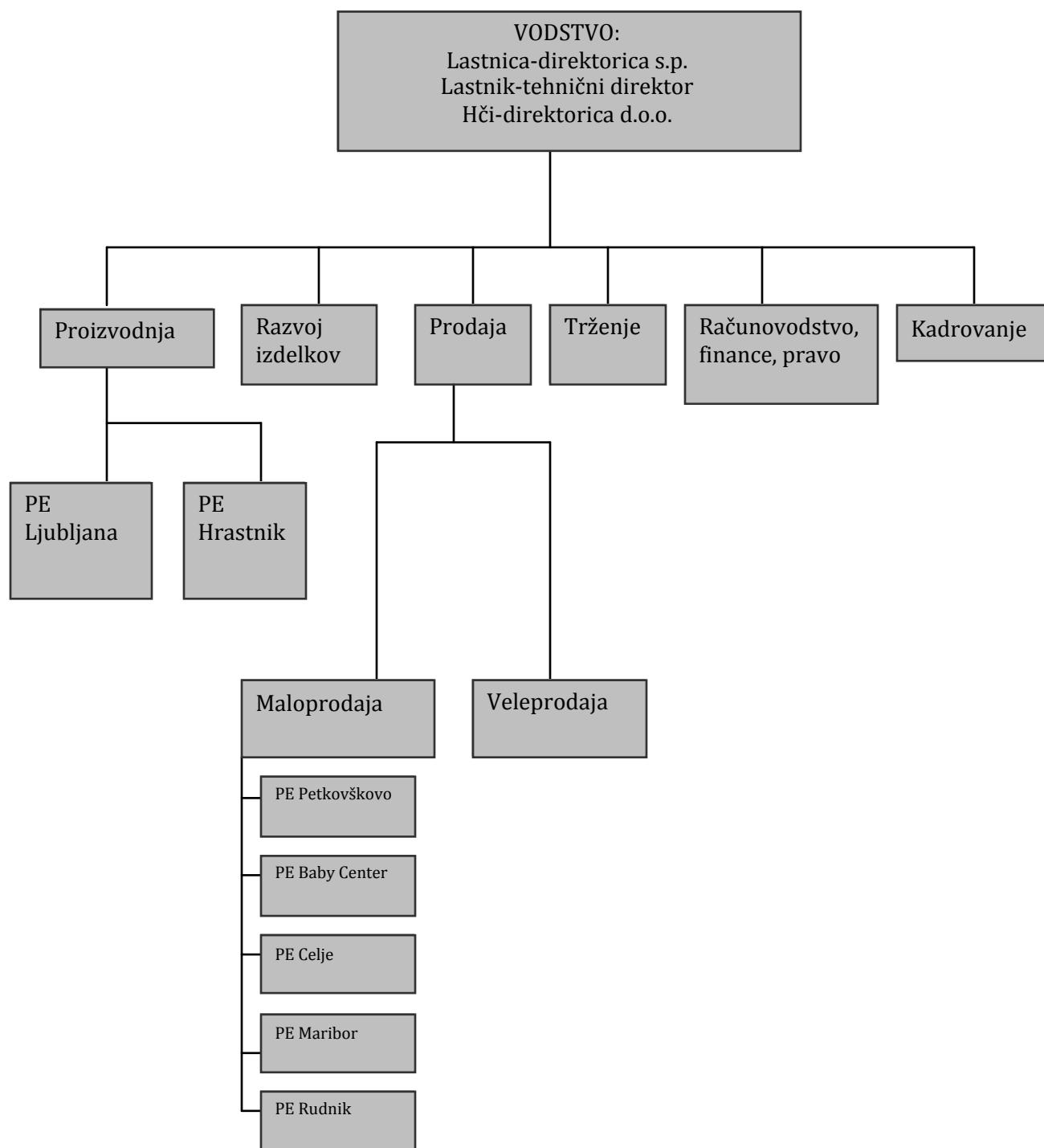
Organizacijska struktura v fazi diverzifikacije

Linija spodnjega perila je zahtevala odprtje novega proizvodnega obrata v Hrastniku. To je pomenilo zaposlitev petnajstih novih delavcev in organizacijo nadzora nad njimi. V Ljubljani so zato del proizvodnje spremenili v razvojni oddelek, kjer kreirajo in šivajo vzorčne modele, v Hrastnik pa so preselili večji del proizvodnje, predvsem obsežnejše programe (športna linija, spodnje perilo, Mini moda...).

Podjetje je za dobavitelje pričelo postajati vse močnejši partner, kar jim je omogočilo določeno pogajalsko moč in s seboj prineslo nižje cene materialov, tako zaradi omenjenega kot zaradi večjih nabavljenih količin.

V tem trenutku organizacijska struktura podjetja izgleda približno takšna kot na Sliki 1. Pri tem se moramo zavedati, da se funkcije vodilnih prepletajo in dopolnjujejo, zato ne moremo eksplicitno trditi, kdo je vodja katere izmed poslovnih funkcij.

Slika 1: Organizacijska struktura podjetja La Vie, maj 2002



Vir: Interni podatki podjetja La Vie, maj 2002

Stanje, prihodnost in dileme

V sredini leta 2002 so bili kupci večinoma nosečnice povprečne starosti med 25 in 35 letom s srednje- in visokošolsko izobrazbo (segmenti se nekoliko razlikujejo po geografskih področjih)(Vir: Anketa seminarske naloge 2002-Trženje, Ekonomska fa-

kulteta). Ta segment ni tako majhen, če pomislimo, da je skoraj vsaka ženska vsaj enkrat do dvakrat v življenju v obdobju pričakovanja.

Kot najboljša oblika prodajnih kanalov so se v preteklosti izkazale lastne prodajne enote, ker potrošnikom nakup v le-teh vzbuja večje zaupanje kot v drugih primerih. Preferirajo jih tako zaradi samega prodajnega načina in ambienta, večje ter bolj raznolike ponudbe, ugodnih lokacij z velikim številom parkirnih prostorov in lažjim cestnim dostopom, kot tudi zaradi poprodajnih storitev (npr. krajšanje), kar v nekaterih primerih omogoča bližina proizvodnje.

Podjetje na način lastnih in vele prodajnih enot skuša pokrivati večji del slovenskega trga, pri tem pa naleti na ovire kot so: slaba plačila oz. plačilna sposobnost zaradi majhne kupne moči v posameznih regijah. Podjetje se v primerih slabe lokacije, slabega izgleda trgovine, ne odloči za obliko vele prodajnega poslovanja.

Do nedavnega konkurence na slovenskem trgu skorajda ni bilo. Trenutno obstaja ponudba v treh trgovinah namenjenih izključno nosečnim oblačilom (Kepica, Štorklja, Menonove), ter v nekaj, po številu izdelkov manjših nosečnikih oddelkih (Chicco, Benetton, Mothercare-Emporium, za nosečniško spodnje perilo pa Lisca in Triumph). Slednji so pretežno uvozniki – predstavniki različnih tujih blagovnih znamk, kar posledično pomeni, da ne morejo pravočasno reagirati na dogajanja na slovenskem trgu in tako težje zadovoljijo kupca.

Podobnosti z oblačili v konkurenčnih trgovinah v določeni meri obstajajo, vendar ima podjetje La Vie popolnoma svoj način kreiranja in spremljanja svetovne mode. Lastniki ocenjujejo, da podjetje pokriva 50% delež na trgu, ki ga v prihodnje namerava še povečati.

Prisotnost številne konkurence po eni strani slabo vpliva na La Vie, ki si zaradi stroškov lastne proizvodnje težko privošči konkurenčno nizke cene, hkrati pa prevelika konkurenca tudi dejansko niža vrednost v Sloveniji narejenega izdelka. Prednosti uvoza tujih znamk so v tem, da ni stroškov s proizvodnjo. V enem primeru zgoraj naštetih konkurenca so najeli šiviljo, ki kopira nosečniška oblačila blagovne znamke La Vie in jih poleg nosečnikih oblačil tujih proizvajalcev prodaja v eni izmed lastnih prodajnih enot.

Lastniki so v tej fazi prišli do velikih dilem. Po eni strani niso prepričani, da bodo kot mali podjetniki kos veliki rasti podjetja, po drugi strani pa so vse življenje delali za rast in jih je vodila vizija o velikem, uspešnem podjetju. Odločiti se bodo morali, kam rasti, kako širiti proizvodnjo in prodajo, kako in komu delegirati vodstvene naloge, kako obvladovati rast in samo podjetje, da ne bo prišlo do neprijetnih zapletov na tej poti.

Pri tem morajo razmišljati tudi o možnostih drugačnih povezav kot so bile do sedaj običajne v slovenskem gospodarstvu in ki jih država promovira ter podpira v zadnjem času. Čeprav so v fazi prve resne eksistenčne krize zavrnil misel o prodaji deleža podjetja in s tem o izgubi samostojnosti, bodo morali to opcijo še enkrat pretehtati. Možnosti, ki se odpirajo podjetju, so strnjene v naslednjih točkah:

- Širitev na nizozemski trg, kjer bi poslovali prek pooblaščenega zastopnika in si tako odprli pot na zahodno evropske trge. Podjetje bi za ta korak moralo narediti tržne raziskave in povečati proizvodne zmogljivosti.
- Potencialni ameriški partnerji, ki so zaradi negativnega trenda gospodarske rasti v ZDA v letu 2001 začasno prekinili dogovarjanja o odprtju franšize, so zopet pokazali interes za sodelovanje. To bi pomenilo prvo širjenje na drugo celino in na ogromen potencialni trg z močno konkurenco. Težave, ki jih prinaša ta odločitev, so: logistika in transportni stroški, carine, izguba fleksibilnosti, tveganje z velikimi ali premajhnimi zalogami, tveganje prekoračenja optimalne velikosti podjetja...
- Selitev proizvodnje v vzhodne dežele s cenejšo delovno silo. To bi s seboj prineslo težave pri usklajevanju in transportu ter, kar je ključnega pomena, pri kontroli kvalitete, vendar hkrati tudi nižje stroške.
- Selitev proizvodnje na Hrvaško. Poleg nižjih stroškov delovne sile Hrvaška ponuja za odprtje proizvodnih obratov določene olajšave, kot je na primer brezplačna najemnina proizvodnih prostorov za prvih deset let poslovanja. Negativni vpliv predstavlja izguba direktnega nadzora nad kvaliteto.
- Vstop strateškega partnerja s finančnim vložkom in posebnimi znanji.
- Obstaja tudi opcija prodaje podjetja, pri čemer bi lastniki lahko odšli z iztržkom v nove podjetniške projekte.

16 - POSLOVNI PRIMER

KOREN SPORTS

Vir: Primer so napisali Janez Slivar, Gaber Šorn in Matjaž Jevšnikar. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»12 let nazaj je bila to totalna eksotika, bilo ni N-I-Č. Ko sem svojo dejavnost predstavljal nekaterim hotelirjem, so se mi smejali.«

»Inovativnost je hoja po robu, lahko ti spodrsne in padeš, bistvo je, da se znaš pobrati.«

Uvod

Podjetje Koren sports sta brata Matija in Andraž Koren ustanovila leta 1998. Danes je podjetje najuspešnejše v Sloveniji na področju doživljajskega turizma in organizacije različnih prireditev za ciljne, različno velike družbe. Ciljni odjemalci poleti so turisti, izven sezone pa predvsem različna podjetja in organizirane skupine.

Podjetje si je svojo prepoznavnost zgradilo z uveljavitvijo svoje blagovne znamke »Adrenalinski park«. Danes so v lasti podjetja Koren sports trije adrenalinski parki, in sicer v Ljubelju, v Bohinju in v Tuhelju na Hrvaškem.

Dolgoročni cilj oziroma vizija podjetja je postati največje podjetje na območju Donava–Alpe–Jadran (predvsem na ozemlju Slovenije in Hrvaške) ter ohraniti največji tržni delež v Sloveniji na »adventure področju«, področju doživljajskega turizma.

Splošno o podjetju in njegovih ustanoviteljih

Podjetje sta ustanovila brata Matija in Andraž Koren. Matija je rojen leta 1972, končal je Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, Andraž pa je diplomiral na Gea College – visoki šoli za podjetništvo. Oba sta ljubitelja narave.

Matija je športu predan že od nekdaj. Sedaj se ukvarja z gorskim kolesarjenjem in triatlonom. Za lastno ukvarjanje s športom si kljub obilici dela, kot pravi, »enostavno vzamem čas«. Je izkušen vodnik gorskega kolesarjenja, ki je prekolesaril že veliko najlepših kolesarskih poti po Evropi ter z gorskim kolesom vodil številne ture po Sloveniji (Who are we 2005).

Andraž nastopa predvsem v vlogi organizatorja »trekking« in »hiking« programov, je aktiven alpinist in visokogorski vodnik po slovenskih Alpah. Vodil je že mnogo tur po slovenskem visokogorju. Kot aktiven alpinist zelo dobro pozna slovenske gore, preplezal pa je že nekaj visokih vrhov drugod po Evropi in v Himalaji. Njegova toplá in prijazna osebnost je naravna kot njegova ljubezen do hoje (Who are we 2005).

Sedež ima podjetja sicer v Tržiču na naslovu Pot na Bistriško planino 10. Podjetje si v razmerju 75:25 delita dve pravni osebi, in sicer Koren sports, d. o. o., in Humanfish, d. o. o., pri čemer je Humanfish zadolženo za tuje uporabnike njihovih storitev. Zanimivo je samo ime »Humanfish«, ki v prevodu pomeni človeška ribica, torej asociacija na plazilca, ki je avtohtoni prebivalec Slovenije in ga najdemo le v Postojnski jami. Ime je enostavno za pomnjenje, edinstveno in zanimivo, torej kot nalašč za slovensko blagovno znamko, katere ciljna populacija so tujci (Who are we 2005).

Registrirani dejavnosti podjetja Koren sports sta turistična agencija in organizacija potovanj ter druge športne dejavnosti. Gre za vertikalno organizirano športno

agencijo. Ukvarjajo se s prodajo, organiziranjem in izvajanjem različnih prostočasnih, doživljajskih storitev, tudi za druge agencije.

Matija zase in za svoje podjetje odkrito pove, da se zaveda, da je bilo za njegov uspeh potrebne veliko sreče. Podjetje ima na svojem področju po njegovih ocenah okrog 75 % tržni delež. Koren sports stalno sodeluje s približno 30 podjetji, za katera v večini organizirajo različne »teambuilding« programe, ki jih v zadnjem času nadgrajujejo v programe, ki jim pravijo »korporacijski wellness«.

Velika prednost podjetja je, da noben odjemalec njihovih storitev nima več kot 5 % deleža med vsemi odjemalci. Med rednimi strankami Matija izpostavi farmacevtsko industrijo, storitveni sektor, avtomobilsko industrijo. V zadnjem času dajejo v podjetju velik poudarek na doživljajskem turizmu (npr. eskimska vas). V času poletne sezone so odjemalci podjetja večinoma turisti, pred sezono in po njej pa podjetju največ prihodka prinesejo različni programi za podjetja – poslovni turizem.

Odvisnost od vremenskih razmer in odločitev za ustanovitev podjetja

Na začetku svoje poslovne poti sta se brata Koren ukvarjala z vodenjem turistov na »trekkinge« in »hikinge« v okolico Bleda in Ljubelja. Leta 1999 se začneta ukvarjati z učenjem smučanja v Kranjski Gori, vendar sta zaradi mile zime kmalu naletela na težave. Ob pomanjkanju snega ter ob številnih odpovedih je primanjkovalo tudi »kruha«.

Takrat je odločitev, da bi svoje življenje posvetila športu in z njim povezanimi aktivnostmi, v njiju že dozorela, zato sta se morala spomniti nečesa, kar bi lahko prinašalo preživetje skozi vse leto. V začetku leta 2000 Matijo na Nizozemskem prešine misel o adrenalinskem parku. Idejo uresniči v Sloveniji, zaščiti blagovno znamko »Adrenalinski park«. S tem se za podjetje začnejo časi razmaha, saj to dejavnost lahko tržita skozi vse leto.

Teambuilding

Osnovni cilj programa je usposabljanje za učinkovito timsko delo, izvajajo ga v okviru »High Ropes Course (HRC)«, programa, ki ga izvajajo tudi drugod v razvitem svetu. Skupine posameznikov s pomočjo vaj in aktivnosti doživljajo vznemirljive in

enkratne izkušnje. Na ta način se s pomočjo HRC izboljša interakcija med posamezniki in delovanje skupine kot celote. Aktivnosti delujejo po principu različne ravni zaznanega tveganja in s stopnjevanjem zahtevnosti s trajanjem programa (Koren 2007).

Program deluje po načelu izkustvenega in dejavnega učenja, vsak posameznik in skupina rešujejo naloge na sebi najprimernejši način, samostojno si izberejo stopnjo zahtevnosti, s tem pa postopno premagujejo psihološke ovire in vzpostavljajo ustrezno skupinsko dinamiko. S programom udeleženci dobijo občutek dosežka in dogodivščine, program povečuje motivacijo, razvija medsebojno zaupanje in pomoč, pri udeležencih izboljša odzivanje v stresnih situacijah ter povečuje pripravljenost za tveganje in sprejemanje odgovornosti.

Aktivnosti so naravnane tako, da spodbujajo razumno tveganje in usmerjajo k preverjanju meja svojih zmogljivosti. Aktivnostim sledijo razprave, ki udeležencem pomagajo razumeti osnovna načela timskega dela in aplikacijo tega v vsakdanje situacije.

Udeleženci s programi pridobivajo znanja in veščine z mnogih področij, nekatera iz med njih so (po Koren 2007): spoznavanje posameznikov in upoštevanje individualnih razlik, skupinska dinamika, medsebojni odnosi, sodelovanje, zaupanje in tveganje, vodenje v timu, timski pristop k reševanju problemov in ovire pri timskem delu.

Namen programa je oblikovanje uglašene in dobro delujočega tima. Program od vseh udeležencev zahteva veliko mero medsebojnega sodelovanja, kreativnosti, dobrega komuniciranja ..., fizično pa ni zahteven.

Program poteka v izobraževalnem centru Koren (Adrenalinski park) v Podljubelju in je sestavljen iz treh področij, katerih aktivnosti si sledijo v naslednjem vrstnem redu: iniciative in igre, nizki elementi, visoki elementi.

Z vsakim naslednjim področjem raste stopnja zahtevnosti, stopnja zaznanega tveganja, količina uporabljenih rekvizitov in spoznanje, da je skupina odvisna od vseh posameznikov in njihovega sodelovanja.

Začetek dejavnosti – najem vojašnice na Ljubelju

V letu 1996 je Ministrstvo za obrambo izdalo razpis za najem bivše vojašnice na Ljubelju. Matija in brat Andraž sta na razpisu uspela ter v njej odprla Mladinski športni center. Prva inovativna ideja je prišla na misel Andražu, ki je ta čas študiral na Gea Colege in je v okviru študija pripravil projekt Adrenalinska žičnica, ki ga imenuje tudi »ideja za navzdol«. Rezultat projekta je bilo prvo organizirano nočno sankanje v Sloveniji. »Leta 1996 je bila ideja čista eksotika,« meni Matija. Nikjer ni bilo ničesar podobnega, zato se je sankanje dobro prijelo.

Po dveh letih delovanja pod okriljem očetovega podjetja (premalo kapitala, veliki začetni stroški) brata ustanovita svoje podjetje. Podjetje začne tržiti »trekinge« in »hikinge« na Ljubelju in Bledu. Leta 1999 začnejo s šolo smučanja v Kranjski Gori, kjer zaradi izjemno slabe zime in množičnih odpovedi zabeležijo veliko izgubo.

Prelomnica za podjetje – Adrenalinski park

Zaradi rekordno slabe zime v sezoni 1999/2000 se podjetje zave dejstva, da bodo morali najti dejavnost, ki bi jo lahko izvajali 365 dni v letu, da bi s tem razporedili sezonske vplive ostalih programov. Januarja leta 2000 je v mesecu brez snega Matija odšel na sejem na Nizozemsko, kjer je opazil veliko navdušenje ljudi ob adrenalinskih aktivnostih. Po pogovoru z organizatorjem »chalange coursa« hitro prepozna podjetniško priložnost v organizaciji raznih adrenalinskih aktivnosti. Matija je v tem trenutku verjel, da je to velika priložnost in možnost, da podjetje postane uspešno, saj v Sloveniji ni bilo ničesar podobnega. Pri brskanju po internetu ugotovi, da je ameriška vojska že leta 1912 izvajala projekt Adventure – obvladovanje stresa vojakov padalcev, ki je kmalu zamrl. Znova se pojavi v letu 1992 kot priprava študentov na stres pred izpiti. Seznanil se je z delovanjem in aktivnostmi mnogih evropskih parkov. Pridobljene informacije so bile dovolj, da se mu utrne zamisel, ki se izkaže kot prelomnica v delovanju podjetja Koren sport. Brata sta ocenila, da potrebujeta cca 80.000 DEM začetnega kapitala, zato se Matija odpravi na banko po informacijo glede višine možnega posojila. Banka je pripravljena posoditi zgolj smešnih 2.000 DEM, zato si denar sposodi od prijateljev.

Tako v letu 2000 uvedejo blagovno znamko Adrenalinski park. So prvi, ki uporabijo to ime in ga tudi zaščitijo. S tem projektom dosežejo veliko prepoznavnost

in s tem možnost za hiter razvoj podjetja. Sicer se je razmah doživljajskih parkov po Evropi in ZDA začel približno desetletje prej, konec devetdesetih.

Za varno upravljanje in vodenje dejavnosti v okviru Adrenalinskega parka so vsi sodelujoči sodelavci–inštruktorji v tujini pridobili potrebna znanja in sposobnosti in za to prejeli certifikate. Zelo dobro so se zavedali pomembnosti absolutne varnosti vseh obiskovalcev. Kot pravijo: »Varnost je na prvem mestu«. Vsa oprema, ki jo uporabljajo, je atestirana.

Neprestano iskanje novih priložnosti

Matija je človek, ki ga žene iskanje novega. Že v zagonu podjetja je imel jasno vizijo, da mora podjetje iskati nove tržne niše, dejavnosti in programe, ki bodo zanimivi in hkrati dovolj drzni, da bodo pritegnili pozornost ljudi. Redno obiskuje razne sejme in parke po svetu in poskuša najti potencialne zanimivosti za dopolnitev programov. Pravi, da nikoli ne bi vlagal v nekaj, kar je že zelo razširjeno. Zanimajo ga izključno nove stvari.

Na področju »adventure« programov, ki jih tržijo preko tujih agencij, te tuje turiste na počitnicah v Sloveniji tudi organizirano pripeljejo. Matija pravi, »da delujejo kot grosist, druge zunanje agencije pa se ukvarjajo z maloprodajo. Koren sports je zadolžen le za storitev«. V zadnjem času veliko pozornosti namenjajo programom za podjetja, ki jih izvajajo večinoma izven glavne sezone ter tako poskrbijo za enakomerno porazdelitev dela skozi vse leto.

Eskimska vas na Krvavcu

Bilo je poletje 2007, ko se je Matija podil z gorskim kolesom. Čez švicarske prelaze mu je družbo delal njegov zelo dober prijatelj iz Švice. Na enem od smučišč je Matija videl nekaj zanimivega in povprašal prijatelja, za kaj gre. Ta mu pove, da je pozimi na tem mestu eskimska vas, v katero zahajajo turisti. Matiji se je stvar zdela zanimiva, vsekakor vredna poizkusa v Sloveniji.

Proti koncu leta 2007 nas je presenetila novica, da bo na smučišču Krvavec odprta eskimska vas. Vas sestavlja sedem prelepih hišk, izdelanih iz snega. V vasi so restavracija, bar, hotel in savna, kot vrhunec pa tudi sobe, v katerih preživimo noč. Za

gradnjo sedmih iglujev so porabili 3500 kubičnih metrov umetnega snega. Kako poteka gradnja takega »objekta«? Matija Koren odgovarja: »Namesto ledenih kock uporabljamo kalup, ki ga napolnimo z zrakom in tako dobimo osnovno obliko igluja, ki ga kasneje prekrijemo s snegom. Ko je sneg dovolj trd, kalup izpraznimo in odstranimo.« Tako pridobijo osnovno obliko igluja, ki ga kasneje še dodatno oblikujejo, dodelajo in uredijo. Stene iglujev so debele približno 40 centimetrov in služijo kot toplotni izolator.

Zanimivo je predvsem to, kar pravi Matija: »Mi nismo tisti, ki bi gradili tretjo eskimsko vas v Sloveniji, nas zanima samo kaj novega.« Obenem pravi, da ima vsak človek v življenju pet minut slave, nekateri jo izkoristijo, drugi pač ne.

Matija je kot izkušen ponudnik doživljajskega turizma poleg doživetja v vasi ponudil celoten paket, ki je za plačilo dostopen vsakomur. Paket vsebuje hojo s krpljami, pijačo za dobrodošlico, savno, večerni fondi, snežno noč in zajtrk. Eskimska vas je pri nas zelo dobro sprejeta, že po prvih mesecih delovanja jo je obiskalo precej več ljudi od pričakovanih.

Matija je svoje delo – nov produkt – opravil z odliko, ker v svoje delavce verjame in jim zaupa, da ti skrbijo za goste, vzdržujejo eskimsko vas in privabljajo nove obiskovalce. Njega ne zanima, ali je v vasi vse tako, kot mora biti, ker je to samoumevno. Njegovo delo je iskanje novih idej, proizvodov, storitev, ki bodo v podjetje privabljale nove in nove goste.

Organizacijska struktura podjetja in delitev dela

V podjetju so zaposleni trije ljudje za nedoločen čas. Za podjetje pa dela več kot 40 oseb, ki imajo status samostojnih podjetnikov. Matija pokriva področje financ, razvoja, prodaje in inovacij (generiranje lastnih idej in iskanje dobrih poslovnih priložnosti na svetovnem tržišču). Brat Andraž pokriva organizacijski (operativni) management in osebje. Ena od redno zaposlenih delavk je vodja organiziranja poslovnih dogodkov. Izmed 40 samostojnih podjetnikov je 5–6 vodij, ki skrbijo za koordinacijo dela. Status samostojnega podjetnika daje možnost velike fleksibilnosti, količino dela si vsak prilagodi svojim obveznostim in s tem povezano tudi plačilo. Na začetku je podjetje zaposlovalo zgolj znance Matije in Andraža, sedaj pa svoje osebje širijo predvsem po priporočilu ljudi, ki v podjetju že delajo. Vsak, ki v podjetju opravlja delo, mora za

to imeti licenco. Če opravlja delo v športni panogi, ki ima izdelan način izobraževanja (smučanje, deskanje na snegu, tek na smučeh, plavanje ...), mora imeti potrjeno licenco, ki jo je izdala panožna športna zveza. Za delo v adrenalinskem parku je treba opraviti tečaj v podjetju, na koncu pa znanje preverjajo Nemci, ki izdajajo tudi posebne licence. Veliko pozornost podjetje namenja izobraževanju za delo v programih »team buildinga«. Predpogoj za delo v takšnih programih je tečaj dela v adrenalinskem parku. Temu sledi udeležba na tečaju, ki ga organizira Matija sam, na katerem se spoznajo z različnimi novostmi, raznimi igrami za delo z ljudmi ...

V podjetju se zavedajo, da je delo z ljudmi še posebej zahtevno, da inovativnost v tem poslu pomeni hojo po robu in da si lahko danes na vrhu, jutri pa te tam ni več. Matija veliko svojega dela tako nameni izobraževanju svojih delavcev, ki jih največkrat vodi kar sam.

Pester nabor storitev

Podjetje ponuja vrsto različnih storitev, njihova skupna lastnost je prilagodljivost, saj se zavedajo, da je vsak posameznik ali skupina nekaj posebnega. V sklopu programov za podjetja je tako moč najti letne in zimske podjetniške programe, »team building« delavnice in ponudbo organizacije poslovnih dogodkov. V programih za posameznike pa najdemo: tri adrenalinske parke (Bohinj, Ljubelj in hrvaški Tuhelj), rafting, »canyonig«, jadrarno padalstvo, jahanje, gorsko kolesarjenje, »via ferrata«, smučanje, »snowbike«, ledno plezanje, sankanje, pohode s krpljami, turno smučanje ... Poleg naštetih programov imajo pestro ponudbo programov za šole, izposojajo športne opreme, prevoze, namestitve ... Pri pregledovanju spletne strani podjetje zbuja vtis, da se je pri njih mogoče ukvarjati z mnogimi različnimi aktivnostmi, pri katerih ponujajo celostno podporo, od opreme do inštruktorja, varnosti ... Pozitivna lastnost podjetja je, da so eni redkih, če ne edini, ki so sposobni organizirati zabavo, piknik ali poslovni dogodek s celotno animacijo za velike skupine ljudi. V Sloveniji namreč ni veliko podjetij, ki bi imela za to preko 40 usposobljenih delavcev. Ponudba podjetja se iz leta v leto spreminja in dopolnjuje, pred leti je bilo podjetje poznano po adrenalinskem parku, danes ga mogoče nekateri poznajo po eskimski vasi, le kaj nam bodo ponudili naslednja leta?

Nagrade za poslovne odločitve

Kot potrditev uspešnega poslovanja je podjetje prejelo tudi nekaj nagrad:

- 2003 – prva nagrada za »naj« podjetniško idejo v sklopu Podjetnik leta za Adrenalinski park,
- 2004 – podjetje Koren Sports dobi nagrado Sejalec za najboljši turistični produkt.

Matija ob prijetnem razgovoru pove, da je vseh nagrad seveda vesel, obenem pa zbuja vtis, da je treba dobro delati tudi naprej. Pove tudi, da pričakuje nagrado za »naj« podjetniško idejo za njegov novejši proizvod – za »eskimsko vas«. Vsekakor se v podjetju zavedajo, da je le skrbno načrtovano delo z dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji tisto, kar prinaša dodano vrednost podjetju.

Majhni spodrsaljaji

V resnici je imelo podjetje v svojem desetletnem delovanju zelo malo spodrsaljajev. Matija pravi, da bi med neuspešne projekte lahko uvrstili štirikolesnike – ATV. Pogoste okvare, veliko poškodb ter velik hrup so bili slaba popotnica za uspešen projekt. Pogoste pritožbe lokalne skupnosti in posledično redne inšpekcije so pripeljale do tega, da so vsa vozila prodali.

Med napačne poteze bi lahko uvrstili še telemark dan s svetovnim prvakom, ki je požel zelo skromno zanimanje. Večjih napak v razvoju in delovanju podjetja, ugotavlja Matija, ni bilo. Kot veliko prednost in zaščito pred neuspehom navaja prodajo programov agencijam. »Prodaja idej je prednost, ker je zelo malo stroškov in tveganja v primeru neuspeha. Če ni zanimanja za program, ga enostavno nehajo izvajati (prodajati).«

Načrti za prihodnost

Podjetje želi postati vodilno na območju Donava–Alpe–Jadran. Na hrvaški trg so deloma že prodrli, saj imajo v Tuhelju adrenalinski park. Poleg tega želijo ohraniti tržni delež, ki po ocenah Matije dosega okrog 75 %. Veliko pozornost namenjajo inovativnim programom, kar je vodilo podjetja že od samega začetka. Zavedajo se, da je »doživljajski turizem« ena od najhitrejših rastočih vej turizma. V razgovoru nas je zani-

malo tudi, kako določajo cilje podjetja, ali zaposleni vedo, kateri so cilji podjetja. Matija nam pove, da se z vsemi zaposlenimi dvakrat letno odpravijo na izlet v neznano, kjer na družabnem dogodku med drugim seznanijo zaposlene z njegovo vizijo in začrtanimi cilji. Takšen način dela in odnos Matije do podjetja dajeta vtis dobro delujočega podjetja. Ideje, ki jih Matija »stresa« iz rokava, pa bodo v prihodnosti gotovo pomenile nadaljevanje rasti podjetja. Njegova strast za odkrivanje novega je zagotovilo, da bo podjetje tako kot že danes, vedno korak ali dva pred konkurenco.

Literatura in viri

1. Pogovor z Matijo Korenom 6. 2. 2008.

2. Kaučič, P. 2005. Dan z Matijo Korenom.

[Http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2270](http://www.podjetnik.si/default.asp?ClanekID=2270) (19. 2. 2008).

3. Koren, M. 2007. HRC trening, učinkovito timsko delo.

[Http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/192023/KorenSport-enodnevnadelavnica.doc](http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/192023/KorenSport-enodnevnadelavnica.doc) (19. 2. 2008).

4. Who we are. 2005. [Http://www.humanfish.com/HUMANFISH,about_us](http://www.humanfish.com/HUMANFISH,about_us)

(19. 2. 2008).

17 - POSLOVNI PRIMER

AVANTURA

Vir: Primer so napisali Ivan Maklič, Boris Milikič, Jana Kajfež, Mojca Zupan in Robert Močnik. Copyright 2004 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Uvod

»No,« je začel mesečni sestanek Žiga, »pa napravimo pregled letošnjega poslovanja na Krfu. Prepeljali smo 1.750 potnikov. Dobra tretjina teh potnikov je naših stalnih strank. Nekateri se ne samo vračajo nazaj na Krf, želijo tudi nastanitve v istih hotelih. Na 10. obletnico poslovanja, kamor smo povabili vse naše stalne kupce, se jih je odzvalo 200. Super odziv. Pritožb je bilo letos deset. Štiri so bile upravičene. Kovačevim so dali premajhen apartma in jih niso mogli premestiti, ker so bile vsi večji zasedeni, zakonca Polonič nista dobila kabine na zunanji strani ladje (kot sta zahtevala), pa nas je on opozoril, da je klavstrofobičen, ena družina se je pritožila zaradi nenehnega hrupa absolutentov (le zakaj smo jih dali v ta hotel?). No, za izboljšanje razpoloženja naj vam navedem še neupravičene pritožbe: pritožba zaradi meduz: dva zahtevata povrnitev denarja, ker se nista mogla kopati v morju, ker so bile notri meduze. Ena gospa se je pritožila, ker so se ji zaradi klora v bazenu lasje obarvali zeleno, he, he. No, sedaj pa še k resnejšim stvarim. Naša internetna stran še...«.

Ustanovitelji

Potepanja po svetu so bila njihov konjiček že od malih nog. Ljubezen do potovanj je sinovoma Mihi in Žigi vcepila mama Katja, ki je tudi sama rada potovala. Miha je tako po končani gimnaziji začel delati kot turistični vodnik pri zasebni turistični agenciji v Ljubljani in vodil sindikalne in maturantske izlete v evropske prestolnice.

Žiga in Grega, srednješolska sošolca, pa sta po končani srednji šoli za maturantski izlet organizirala kar potovanje s transibirsko železnico na Kitajsko. Izlet je trajal dva meseca, udeležilo se ga je sedem sošolcev, bil je popoln uspeh, fantje pa so skoraj zamudili na služenje vojaškega roka.

Katja Gorjanc Kajfež, rojena 1945, je končala organizacijo dela, petindvajset let je delala v kadrovskih službah, tako da si je pridobila raznovrstna znanja, v času ustanovitve podjetja pa ni bila zaposlena, saj je imela še majhnega otroka. Katja je bila fantom začetni zagon, ona je bila tista, ki je s petindvajsetletnimi izkušnjami fantom pregnala njihovo negotovost in jih usmerjala pri njihovih prvih korakih v podjetništvo, pri sprejemanju odločitev in tveganj.

Miha Kajfež (1968) se je po končani srednji šoli in vojski vpisal na pravno fakulteto, vendar je že prvo leto študija spoznal, da mu tako delo ne bo ležalo. Da ne bi zapravljal celega leta doma in čakal na vpis na kakšno drugo fakulteto, je začel kot turistični vodnik voditi sindikalne in maturantske izlete v evropske prestolnice za turistično agencijo Royal. Delo ga je popolnoma prevzelo in začel je razmišljati o redni zaposlitvi pri kakšni turistični agenciji. Po ustanovitvi lastnega podjetja se nikoli več ni odločil za nadaljevanje šolanja.

Grega Zajc (1971) in Žiga Kajfež (1970), srednješolska sošolca sta se po končani srednji računalniški šoli in služenju vojske vpisala na ekonomsko fakulteto v Ljubljani. Do ustanovitve podjetja je prišlo, ko sta redno obiskovala drugi letnik in zaradi aktivnega sodelovanja pri vodenju podjetja se je njun študij tudi malo zavlekel. Žiga je tako leta 1997 končal prvo stopnjo, Grega pa leta 2000 visokošolski program.

Ustanovitev podjetja

Podjetje so štirje družbeniki ustanovili leta 1993, ko sta Žiga in Grega obiskovala drugi letnik ekonomske fakultete v Ljubljani. Ustanovitev podjetja je bila takrat dokaj enostavna in poceni. Zakonsko predpisan ustanovitveni kapital je bil v višini enega milijona tolarjev. Razen mame Katje, ki je imela predhodne delovne izkušnje iz kadrovanja in financ, so bili vsi trije fantje brez delovnih izkušenj. Njihova močna želja po potovanjih in delu, ki je s potovanji povezano, jih je družila v pogovorih o tej temi. Ko sta Žiga in Grega pri fakultetnem predmetu sodelovala pri seminarski nalogi, kjer so morali opisati potek ustanovitve podjetja (izbrala sta si ustanovitev turistične agencije), sta prišla do ideje, da bi projekt realizirala. Projekt je navdušil vse štiri in so v njem vsi želeli aktivno sodelovati, tako z delom kot v lastništvu, zato je prišlo do partnerstva štirih. Fantje so v podjetje vstopili s tridesetodstotnim deležem, Katja z desetimi. Nastalo je novo družinsko-partnersko podjetje, družba z omejeno odgovornostjo.

To je bilo obdobje dveh let, ko se je v Sloveniji ustanovilo ogromno zasebnih turističnih agencij. Eden izmed razlogov je bila tudi poceni ustanovitev podjetja (nizki ustanovitveni stroški).

Izbira imena podjetja

Kar nekaj težav jim je delala izbira imena podjetja. Biti mora povezano z dejavnostjo, so bili enotni. Želeli so delati predvsem z mladimi, zato je moralo biti ime tudi tako, da bo privabilo mlade. Začeti se mora s prvimi črkami abecede zaradi vseh tistih, ki listajo po rumenih straneh imenika. Ker so želeli, da bodo organizirali tudi potovanja v daljne dežele, je moralo ime odražati tudi avanturistični duh. In to je to. AVANTURA. Kot logotip so izbrali figurico avta hrošča, v katerem sedi mlada družinica.

Kasneje (z leti) se je izkazalo, da je bilo izbrano ime ustrezno za vse ciljne skupine razen višje situiranih kupcev, katerim je ime apeliralo na premajhno profesionalnost in prenizko kvaliteto storitev. Delno so to rešili s spremembo logotipa, ki so ga »zresnili«.

Najem prostorov

Iskali so prostore v centru mesta (Ljubljana), na lokaciji, ki bi bila čim bolj prometna, kjer bi se ljudje v vseh smereh čim bolj pogosto gibali. Zaradi finančne omejenosti so lahko razmišljali le o najemu majhnega prostora.

Poslovni prostor je našla Katja. Hodila je po centru mesta in opazovala zgradbe. V stavbi, kjer je gostilna »Pri šestici«, je v prvem nadstropju zasledila, da so okna popolnoma zaprašena in kljub večerni uri neosvetljena. Sklepala je, da so prostori za temi okni neuporabljeni. Šla je v gostilno »Pri šestici« in povprašala po lastniku zgornjih prostorov. Le-ta je prostore dobil v denacionalizacijskem postopku in bil nad potencialnimi najemniki navdušen, saj je zanj oddaja prostorov pomenila boljše in lažje vzdrževanje prostorov. Avanturisti so tako najeli 30 kvadratnih metrov velik prostor, ki je bil v dokaj slabem stanju, najemnina pa je bila ugodna. Na začetku niso imeli niti dovolj sredstev za primerno obnovo prostorov, samo prebelili so stene in prostor opremili z že rabljenim pohištvom, ki so ga znosili iz vseh koncev.

Začetek poslovanja in razporeditev delovnih nalog

Začetek poslovanja zaznamuje prodaja lastnih turističnih aranžmajev: razpisnih, sindikalnih in maturantskih izletov.

Katja je prevzela vodenje financ, Miha se je angažiral v pridobivanju strank, obiskoval je šole in podjetja in predstavljal programe, ki so bili sprva enostavno fotokopirani na barvnih papirjih. Na začetku v njihovo poslovalnico ni zašlo veliko strank.

Žiga in Grega sta programe pripravljala, oblikovala cene in najemala storitve hotelirjev in prevoznikov. To delo ni bilo preprosto, poslovni partnerji jih niso poznali in jim zaupali, najem nočitvenih in prevoznih kapacitet so morali na začetku plačevati v naprej, kar je zahtevalo precej finančnih sredstev. Vsi fantje so izlete tudi sami vodili. Kljub temu da so vsi aktivno sodelovali v pridobivanju strank, je bilo na začetku dovolj zaslužka le za eno plačo, zato so v prvem letu zaposlili le Miho, drugi so si »plačo« zaslužili z vodenjem.

Drugo leto poslovanja so ugotovili, da kljub temu da je razlika v ceni pri lastnih proizvodih večja, da v tistem trenutku niso sposobni preživeti oziroma se širiti v načrtovanem obsegu samo s prodajo lastnih proizvodov. Poleg tega so vedeli, da je organiziranje lastnih izletov veliko bolj stresno in odgovorno, zato so se v tem letu na trgu pojavili tudi kot ponudnik individualnih počitnic in izletov drugih organizatorjev, ki so delovali na domačem tržišču (Atlas, Altatours, Odisej, Tentours, Dober dan itn). Njihove aranžmaje so prodajali za provizijo. To leto se je v podjetju zaposlila tudi Katja, ki je urejala finance, saj se je obseg dela zelo povečal.

Najem novih poslovnih prostorov in odločitev o dodatnem zaposlovanju

V letu 1996 so začeli prodajati tudi individualna potovanja drugih organizatorjev, letalske vozovnice, nočitve v hotelih, rent a car. Začeli so se soočati s pomanjkanjem zaposlenih, pa tudi prostori so postali premajhni. Stranke so sedaj začele prihajati v poslovalnico, manj oni k njim.

Avanturisti so znali oceniti svoj položaj in možnosti nadaljnjega razvoja. Ocenili so, da si s finančnega vidika in ob bodoči načrtovani prodaji in možnostih prodaje lahko privoščijo najem dodatnih prostorov, hkrati pa tudi zaposlitev dveh novih prodajalcev.

Ravno v tistem času se je izpraznil majhen poslovni prostor v pritličju iste stavbe, v kateri so že imeli poslovne prostore, hkrati pa tudi večji poslovni prostor v prvem nadstropju. V času obstoja so spoznali, kako velik pomen ima lokacija poslovanja za njihovo dejavnost. Da bi si zagotovili dolgoročno poslovanje na tej lokaciji, so z lastnikom zgradbe sklenili dolgoročno pogodbo o najemu prostora v pritličju in velikega prostora v prvem nadstropju, prekinili pa so najemno pogodbo za prostor, v katerem so poslovali do takrat. Za temeljito obnovo so imeli dovolj denarnih sredstev.

Nato so najprej zaposlili pripravnico, ki pa ji je bolj kot delo v poslovalnici v prodaji ustrezalo delo s Katjo in urejanjem financ. Ker pomoči v tem delu poslovanja, kamor se je začel usmerjati tudi Žiga, niso potrebovali, zaposlitve po preteku pripravnika niso podaljšali. Ko so začeli prodajati aranžmaje drugih organizatorjev, so se začeli udeleževati tudi njihovih študijskih potovanj, na katerih so se seznanjali s kraji in kapacitetami, ki so jih prodajali za druge. Tako so spoznali tudi Suzano in Andrejo,

ki sta se takšnih študijskih potovanj udeleževale kot predstavnici druge ljubljanske turistične agencije in jima ponudili službo. Ker sta do takrat delali skupaj v isti turistični agenciji, sta imeli tudi predloge o organizaciji poslovanja (dokumentiranje, delovni teami), ki so jih fantje, ki na tem področju niso imeli nobenih izkušenj in reda, z veseljem sprejeli. Delavnik so organizirali na dopoldanski in popoldanski, le-ta sta se v dveh urah prekrivala, da sta si dopoldanski in popoldanski tim izmenjala vse pomembne informacije.

To leto so se stroški poslovanja zelo povečali predvsem zaradi stroškov najemnine, adaptiranja poslovnih prostorov, stroškov dela (dva nova zaposlena) in zaradi povečanega poslovanja s tujimi touroperatorji.

V istem letu so začeli pogodbeno sodelovati z grškim partnerjem ter začeli prodajati nov izdelek: počitnice na Krfu, leto pozneje pa so začeli pospešeno sklepati pogodbe s tujimi večjimi touroperatorji (Gulet, Touropa, Neckerman, TUI, Terra). V istem času so začeli sklepati pogodbe z domačimi organizatorji o prodaji svojih proizvodov (Kompas, Globtour itn).

Nova poslovna priložnost – Krf

Leta 1996 je v času sejma, na katerem Avantura sicer ni imela svojega sejemskega prostora, v sprehodu čez ljubljansko mestno jedro na Avanturo, oziroma na njeno oglasno desko, naletel Alex Spinoulas. Vstopil je v poslovalnico in »avanturistom« ponudil novo tržno priložnost.

Alex S., mlad grški podjetnik s Krfa, je na tem najbolj zelenem grškem otoku že nekaj let vodil majhen družinski hotel z dvajsetimi sobami. Uvidel je, da kratka poletna sezona in vdano čakanje na slučajne goste ne bo dovolj za dostojno preživetje, zato se je odločil, da bo aktivno pristopil k iskanju gostov. Pri odločitvi o ciljnem trgu se je odločil za Slovenijo, delno zato, ker je državo že poznal in ker je imel v Sloveniji kar nekaj primernih poznanstev.

Avanturisti so tisti čas prav tako iskali novo poslovno priložnost, nov lasten izdelek, ki bi ga ponudili določeni ciljni skupini. In so se dogovorili. Avantura bo pripeljala goste, skrbela za promet, Aleks pa bo uredil namestitve v svojem in drugih hotelih po otoku in skrbel za nemoten potek posla. Prvo leto je bilo poskusno, opazovali so odzive

gostov, ki so jih tja poslali, delali brez zaslužka in opazovali trg ter partnerjevo delo. V prvi sezoni so na Krf odpeljali le 45 gostov, saj je do dogovora o sodelovanju prišlo tik pred sezono in ni bilo dovolj časa, da bi se bolje pripravili. Prišli pa so do ugotovitve, da so izbrali pravi kraj in pravega poslovnega partnerja.

Drugo leto v februarju sta na otok odšla Žiga in Grega. Z Aleksom sta pregledala vse razpoložljive kapacitete in sklenila pogodbe o zakupih kapacitet s hotelirji z ustreznimi kapacitetami. Dogovorili so se o načinih sodelovanja, dolžnostih in tudi o delitvi zaslužka tako od nočitvenih kot od vseh ostalih prihodkov. Po prihodu v Ljubljano so izdelali prvi poletni katalog. Imel je le šest strani, natisnili so ga v nakladi 2000 izvodov in ga dali tudi trem drugim agencijam, s katerimi so se dogovorili za subagenturo. V letu 1997 je tako število prepeljanih gostov na Krf naraslo na 350.

Tabela 1: Število prepeljanih gostov na Krf organizatorja Avanture po letih

Leto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Število gostov	45	350	790	860	990	1.230	1.550	1.700

Vir: Interni podatki podjetja Avantura za obdobje 1996-2003.

Za njimi je sedaj že osem sezon skupnega sodelovanja, iz leta v leto uspešnejše, bolj utečeno. Gre za popolno zaupanje med partnerji in le to omogoča, da delo teče. Med sezono ni medsebojne kontrole, saj ni časa, tempo je zelo naporen. Po končani sezoni pa obe strani celotno poslovanje natančno pregledata in uskladita plačila.

Računalniška podpora

Prva leta poslovanja, to je v obdobju od 1993 do 1996 so poslovanje v podjetju vodili brez računalniške podpore. Strankam so ob prodaji turističnega aranžmaja izdajali blagajniške prejemke (ročno izpolnjene), ki so veljali kot račun. Posledično je bilo delo relativno neurejeno, vendar pa obseg poslovanja še ni bil takšen, da bi zaradi tega prihajalo do napak. Organizacija dela je bila zelo zamudna, zato so se v letu 1996, ko so videli, da se bo obseg dela zaradi Krfa zelo povečal, odločili za nakup primerne informacijskega sistema, ki bi bookinge povezal z »materialnim računovodstvom«. S tem bi se izognili podvajanju dela (do sedaj so bookinge vodili v poslovalnici, »materialno računovodstvo«, oziroma plačila pa so jim vodili v računovodskem servisu) in izbol-

jšali pregled in ažurnost poslovanja. S prvim kupljenim programom niso bili zadovoljni, ni izpolnil njihovih pričakovanj. Ker je izvajalec programa le tega gradil postopoma in dodajal nove elemente (zaradi spremembe davčne zakonodaje in dodatnih zahtev naročnika), posamezne aplikacije niso bile kompatibilne.

Ko sta leta 1999 Žiga in Grega na praznovanju obletnice mature svoj problem predstavila srednješolskemu sošolcu Boštjanu, ki se je ukvarjal z izdelavo računalniških programov, jima je ta predstavil svojega, ki ga je uspešno uveljavil tudi v še eni turistični agenciji. Po preizkusni dobi so se odločili za njegov nakup. Sošolec Boštjan jima je predstavil tudi kolega Boštjana in od takrat oba Boštjana redno servisirata Avanturo, eden na področju programske opreme in drugi na področju strojne opreme.

Internet in spletna stran

»Softwarski Boštjan« jih je v letu 2002 opozoril, da bi Avantura lahko izkoristila dobro kapaciteto strojne opreme za internetno poslovanje in internetno povezavo s poslovnimi partnerji, predvsem s tujimi touroperatorji. Oba projekta so sprejeli in pristopili k njuni realizaciji. S postavitvijo spletne strani so imeli kar nekaj težav. Najprej jih je prvi izdelovalec internetne strani kljub avansiranemu plačilu pustil na cedilu, potem ni bila izdelana tako, kot so si želeli. Trenutno jim pripravljajo novo spletno stran, Avanturisti pa se morajo do njegove dokončne izdelave, tako kot pri vseh projektih do sedaj, dogovoriti, kdo bo za ta projekt v naprej zadolžen in bo skrbel za njegovo nemoteno delovanje.

Prek interneta se je Avantura povezala tudi z večjimi poslovnimi partnerji, predvsem s tujimi touroperatorji, kot so Gulet, Touropa, Tui. Preko internetne povezave delajo rezervacije in spremljajo njihovo ponudbo. Tako je poslovanje bolj ažurno, manj je podvajanja zakupa kapacitet, pa tudi stroški telefonskih storitev so se bistveno zmanjšali.

Franšiza

V podjetju so že nekaj časa razmišljali o širitvi podjetja, pri čemer pa se niso mogli odločiti o načinu širitve.

Odprtje nove poslovalnice bi bilo povezano s prenekaterim tveganjem, s katerim se lastniki, ki so sledili cilju o dolgoročnem preživetju, niso hoteli soočiti. Iskanje nove lokacije in izdelava analize o njeni primernosti bi zahtevala bodisi angažiranje zunanje svetovalne ustanove bodisi aktivno angažiranje lastnikov podjetja. Slednje zaradi tekočega dela (vsi lastniki so tudi redno zaposleni v podjetju in opravljajo posamezne funkcije v prodaji in financah) ni bilo izvedljivo, za angažiranje zunanjih sodelavcev pa se zaradi stroškov in negotovosti o izpeljavi posla niso mogli odločiti. Odprtje nove poslovalnice bi pomenilo tudi dodatne stroške najemnine in stroške opremljanja, ki bi jih morale poslovanje poslovalnice opravičiti oziroma pokriti. Dodatno tveganje so v podjetju videli v zaposlitvi novih delavcev, kar bi pomenilo veliko breme predvsem v mesecih s slabšim prometom oziroma v mrtvi sezoni (od januarja do marca in od oktobra do novembra). Poslovanje na dveh lokacijah bi pomenilo tudi slabši pregled nad poslovanjem in slabšo kontrolo nad delom zaposlenih.

Pomladi leta 2000 so se preko skupnega poslovnega partnerja – avtobusnega prevoznika iz Zreč – spoznali z lastniki študentskega zavoda iz Celja. Le ti so iskali novo poslovno priložnost. Menili so, da bi turizem oziroma turistična agencija dobro dopolnila njihovo osnovno dejavnost in zaokrožila ponudbo določeni ciljni skupini, ki so jo v Celju in njegovi okolici dobro obvladovali. Da bi se začeli ukvarjati z novo dejavnostjo pa jih je zaviralo le njihovo nepoznavanje posla.

Po nekaj uvodnih sestankih in takojšnji simpatičnosti so se odločili za skupno sodelovanje in začeli pospešeno iskati način, ki bi bil čim primernejši. Tak, ki bi obema stranema čim bolj zmanjšal tveganja. Odločili so se za franšizing, pri katerem gre za nakup storitve, prodajnega procesa, podobo in oblikovanje, hkrati pa tudi za nakup utečenega računovodskega sistema in sistema izobraževanja, ki je povezan z uporabo franšize. Za lastnike Avanture d.o.o. je to pomenilo sicer veliko začetno angažiranje predvsem v izobraževanje kadra in njihove vpeljave v specifično delo. Podrobno so jih seznanili ne le s potekom dela, temveč so jih poslali na študijska potovanja, ki jih organizirajo različni touroperatorji, tako da so se seznanili tudi s samimi »proizvodi«, ki jih bodo prodajali. Partnerja, Avantura in študentski servis sta terminsko dobro izbrala čas vpeljave posla, to je začetek leta in s tem mrtvo sezono. Tako redno delo v Avanturi ni trpelo, hkrati pa so franšizojemalca dobro pripravili na začetek poletne sezone.

Luksuzna potovanja

Organiziranje luksuznih potovanj je bilo za Avanturiste vedno poslastica. Izpeljava razpisanega luksuznega potovanja, ki so ga tudi sami vodili, jim je vedno pomenila največje možno zadovoljstvo, saj je to pomenilo, da znajo zadovoljiti tudi bolj zahtevne kupce. Organizacije luksuznih potovanj so se do sedaj lotevali redkeje, saj jim je to do sedaj, bolj kot zaslužek, pomenilo image podjetja. Spoznali so tudi, da organizacija luksuznega potovanja zahteva celega človeka, druge so ciljne skupine, ki se za tak izdelek zanimajo, za njih je potrebno uporabiti drugačne promocijske prijeme. Sama izpeljava takega potovanja je vedno pogojena z določenim številom potnikov, ki jih organizatorji včasih ne uspejo pridobiti (večinoma zaradi visokih cen in zaradi dolžine trajanja takih aranžmajev). Tveganje se pri takih aranžmajih povečuje. V Avanturi so se v izogib tveganju nekajkrat povezali z drugo turistično agencijo Enzo, nekaj takih projektov so vodili skupaj (Tajska, Mehika, Indonezija).

Začeli pa so organizirati luksuzna potovanja za posameznike. Organizirajo jim prevoz, nastanitve želene kakovosti, uredijo ogled različnih znamenitosti. Tak način potovanja postaja med bolj situiranimi kupci zelo priljubljen, saj nimajo občutka, da so del organizirane skupine, hkrati pa se jim ni potrebno samim ukvarjati z organizacijo takega potovanja.

Upokojitev solastnice

V letu 2000 se je Katja Gorjanc Kajfež upokojila. Na njen odhod so se v Avanturi pripravili. Kdo bo prevzel njeno delo, je bilo jasno že pred dvema letoma, ko je začel Žiga Katji zaradi velikega obsega dela pomagati. Tako se je seznanil s področjem, ki ga prej ni dobro poznal, hkrati pa je težil k uvedbi ustreznega računalniškega programa, ki bi jim olajšal delo. Katja, ki je imela sicer dobro strokovno znanje, pa bi raje še naprej delala po starem, s čim manjšo vpletenostjo računalniške podpore, četudi na račun podvajanja dela. Ko se je upokojila, so tudi uvedli nov program, ki je združeval bookinge in plačila (glej točko Računalniška podpora). Katja z odhodom svojega lastniškega deleža ni prodala in je še zmeraj udeležena pri delitvi dobička, ki ga porabi za potovanja, seveda.

Redno zaposleni, honorarno zaposleni, zunanji sodelavci, outsourcing

Kljub rasti poslovanja, to je prostorsko širitvijo, večanjem števila izdelkov, ki jih prodajajo, večanjem števila poslovnih partnerjev, so se v Avanturi odločili, da bodo usmerjeni k čim manjšemu številu redno zaposlenih, saj zaposlitev delavca pomeni veliko odgovornost, pa tudi velik strošek.

Danes je v Avanturi kljub rasti prihodkov še vedno le 5 redno zaposlenih. Vsi so lastniki razen Katje. Suzana, ki je v podjetju že od leta 1996, ima funkcijo vodje poslovalnice. Andrejo, ki je po porodniškem dopustu iskala delo za krajši delovni čas, pa je nadomestil Dare.

Žigi pri administrativnim delu (vnašanjem faktur, pisanjem dopisov) pomaga honorarno Sabina. V poletnih mesecih je njena pomoč potrebna dnevno, v času mrtve sezone pa tudi to delo opravi Žiga sam. »Za sprostitev,« pravi.

Z Avanturo sodeluje tudi Janez, ki je od Mihe prevzel delo pridobivanja strank za sindikalne in maturantske izlete. Programe posameznih izletov prilagodi željam potnikov, večino izletov tudi sam vodi, saj ima licenco za turističnega vodnika, je eden izmed boljših vodičev v Sloveniji. Njegovo plačilo je stimulatívno.

Z leti poslovanja se je večalo število Avanturinih sodelavcev. Računovodstvo jim vodi računovodski servis. Kljub povečanju poslovanja se za enkrat še niso odločili za zaposlitev svojega računovodja. V prihodnosti bodo bolj kot v tej smeri (zaposlitev novega računovodje) razmišljali o najetju storitev finančnega svetovalca.

Računalniško podporo jima urejata oba Boštjana (opisano v točki Računalniška podpora), najete imajo tudi storitve čistilnega servisa. Redno sodelujejo tudi z Žigovim in Mihovim bratrancem Samom, ki jim oblikuje in aktivno sodeluje pri izdelavi katalogov. Pri pravnih poslih jim pomaga Žigov in Mihov stric Mišo.

Ker je Avantura v večini družinsko (delno pa tudi partnersko) podjetje, tudi sodelavce izbirajo na podoben način, to je prek družinskih in prijateljskih vezi. Pravijo, da se na ta način lažje dogovorijo, da imajo tako večje zaupanje.

Spremembe v zakonodaji

- DDV,
- dokapitalizacija,
- zahtevana izobrazba poslovodstva,
- vodenje samo z licenco vodnika,
- licence za organizatorje turističnih potovanj in za prodajalce oz. posredovalce turističnih potovanj.

V času Avanturinega desetletnega poslovanja je prišlo tudi do marsikatero spremembe v zakonodaji, ki je v njihovo delo vnesla marsikatero negotovost in nove odločitve. Z vpeljavo DDV-ja je bilo področje turizma zelo slabo opredeljeno. Dolgo časa niso vedeli, katere storitve so predmet obdavčitve po nižjih stopnjah, katere storitve so obdavčene po stopnji nič. Takrat so hitro vstopili v stik z drugimi večjimi slovenskimi agencijami (Kompas, Dober dan), saj jim tudi na davčnem uradu niso znali svetovati, in prevzeli njihov sistem.

Zaradi vpeljave zakona, ki določa, da morajo imeti vsi turistični vodniki licenco za to delo, so se morali avanturisti odločiti, ali bodo licenco pridobili ali se bodo odpovedali občasnemu vodenju organiziranih skupin. Vsi trije so se odločili za slednje predvsem zaradi prevelikega obsega drugega dela, delno pa tudi zato, ker časa za vodenje pravzaprav niso več imeli, saj so si vsi ustvarili družine.

Turistične agencije, ki so delovale pred letom 1998, so morale pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti (gre za pridobitev licence za organizatorje turističnih potovanj in za prodajalce oziroma posredovalce turističnih potovanj) do 29. avgusta 2000. Avantura jo je pridobila med prvimi.

Promocija in trženje

V podjetju so se na začetku obstoja posluževali predvsem oglaševanja od ust do ust (zadovoljni potniki so o izkušnjah povedali prijateljem in znancem). Nato so se začeli posluževati tudi drugih bolj formalnih oblik oglaševanja. Zelo velik pomen še vedno dajejo lokaciji in velikemu oglasnemu panoju pred vhodom v poslovalnico. V prvih letih so oglaševali predvsem v časopisu Delo. Z anketo so ugotovili, da tako oglaševanje ni učinkovito. V letih 1994 in 1995 so se udeležili tudi ljubljanskega turis-

tičnega sejma, ugotovili so, da so stroški preveliki v primerjavi s tako pridobljenimi strankami.

Na začetku so bili njihovi letaki fotokopirani na barvnem papirju, njihov prvi katalog je bil zloženka na šestih straneh. Današnji katalogi (letni, zimski) so popolnoma primerljivi tujim katalogom in katalogom slovenskih večjih agencij. Določene kataloge sestavljajo tudi v partnerstvu s Kompasom in Globtourjem.

Kupce seznanjajo s ponudbo po radiu (Radio Hit, radio Gama mm).

Ob 10. obletnici poslovanja so dolgo premišljevali, kakšen dogodek bi pripravili, da bi se še bolj promovirali in se hkrati spomnili (in se jim hkrati zahvalili za zaupanje) vseh rednih strank. V ta namen so organizirali enotedenski aranžma na Krfu po ugodni ceni z lastnim vodenjem in posebno animacijo. Vsi potniki so na prihodu na ladjo dobili prav za ta namen vezene majice, cela pot je bila polna presenečenj. Želen rezultat te akcije je bil dosežen, stalne stranke so bile zadovoljne. Za oglaševanje letno potrošijo okrog 1.500.000 SIT.

Turizem v Sloveniji

O turizmu v Sloveniji v Avanturi pravijo, da je dokaj specifičen trg. V Sloveniji je danes registriranih veliko število turističnih agencij – večinoma gre za outgoing in lokalne izletniške agencije, manjše število je incoming agencij, nekaj pa jih deluje kot touroperatorji. Večje turistične agencije, kot sta Kompas in Globtour, imajo mednarodno mrežo poslovalnic v številnih državah, v Sloveniji pa so turistične agencije prisotne v vseh regijah in večjih mestih. Mnogo agencij je specializiranih za posamezne turistične destinacije, nekaj agencij sodeluje z določenimi poslovnimi sistemi, druge delajo intenzivno na programih za mlade, številne lokalne agencije in poslovalnice pa izvajajo programe odkrivanja Slovenije in njenih turističnih zanimivosti. V vseh agencijah je mogoče tudi rezervirati in kupiti letalske in druge prevozne karte ter dobiti osnovne turistične informacije. Slovenske turistične agencije so zelo aktivne in organizirajo turistična potovanja na vse kontinente, v njihovi organizaciji pa je več kot 500.000 potovanj s tremi milijoni nočitvami Slovencev letno. V Slovenijo pa v njihovi organizaciji pride letno več kot 125.000 tujih turistov s 700.000 nočitvami. Zaradi uspešnejšega trženja v tujini se turistične agencije, prevozniki in hotelirji organizirajo in poslovno povezujejo ter skupaj nastopajo na posameznih ciljnih tržiščih.

Turistično dejavnost ureja Zakon o pospeševanju turizma, ki je začel veljati 29. avgusta 1998. V 37. členu določa, da turistične agencije pridobijo pravico do opravljanja dejavnosti organiziranja in prodaje turističnih potovanj na podlagi pridobljene licence. Le-to podeljuje Gospodarska zbornica Slovenije na podlagi izpolnjenih pogojev. Število imetnikov licence mesečno ažurirajo, licence pa ločeno podeljujejo za organizatorje turističnih potovanj in za prodajalce oz. posredovalce turističnih potovanj. V decembru 2003 je bilo registriranih 189 imetnikov licenc za organizatorje turističnih potovanj in 238 imetnikov licenc za prodajalce oz. posrednike turističnih potovanj. Glede na to, da večina agencij, ki imajo licenco za organiziranje potovanj, ima tudi licenco za prodajo oz. posredovanje turističnih potovanj (saj samo s svojimi izdelki težko preživijo), je na slovenskem trgu cca. 240 turističnih agencij, ki dejavnost opravljajo na osnovi pridobljene licence.

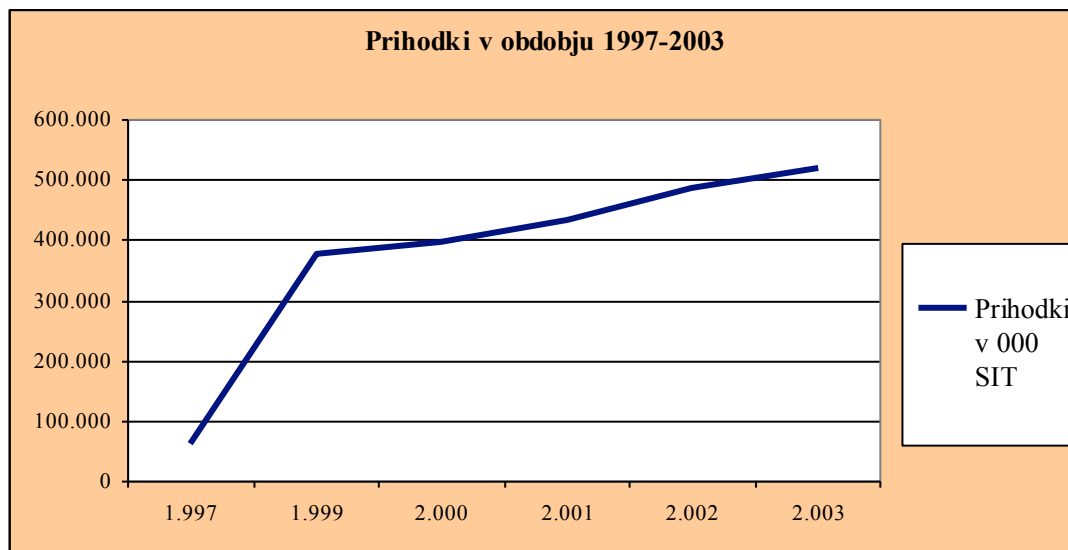
Turistične agencije, ki so delovale pred letom 1998, so morale pridobiti licenco za opravljanje dejavnosti (gre za pridobitev licence za organizatorje turističnih potovanj in za prodajalce oziroma posredovalce turističnih potovanj) do 29. avgusta 2000. Rok se je kasneje zaradi sprožitve ustavnega spora podaljšal, prvi rok pa je bil vzrok, da je število dodeljenih licenc najbolj naraslo v letu 2000. Nove turistične agencije, torej agencije, ki so začele dejavnost opravljati po letu 1998, morajo licenco pridobiti pred začetkom poslovanja.

Pregled preteklega poslovanja

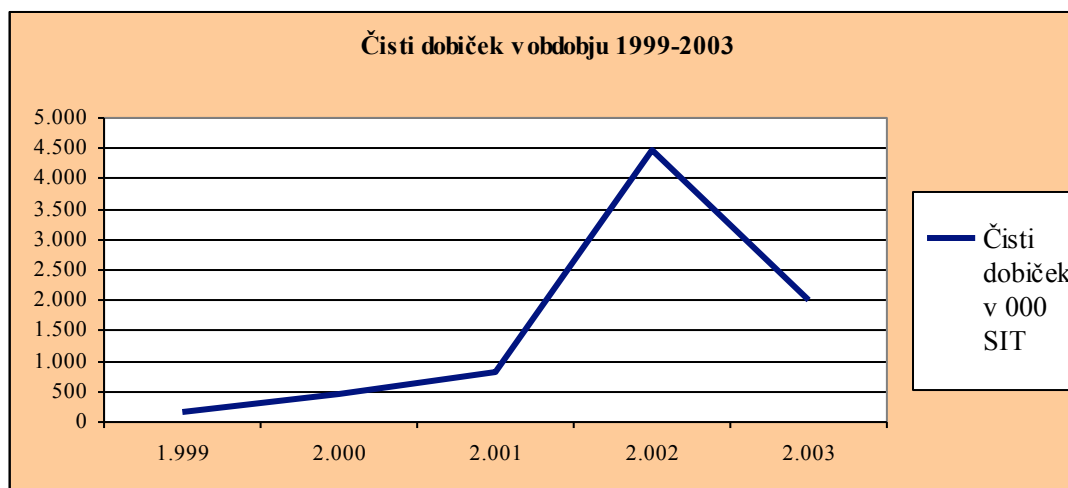
Podjetje T.A. Avantura d.o.o. posluje več kot 10 let. Število zaposlenih je z enega zaposlenega v letu 1993 naraslo na pet redno in dveh pogodbeno zaposlenih. V poslovanju je opazna vsakoletna rast prihodkov (glej sliko 1), ki je posledica tako povečevanja prodaje lastnih kot prodaje izdelkov drugih.

Glavni strošek v podjetju vsa ta leta predstavljajo stroški nabavne vrednosti aranžmajev drugih in neposredni stroški povezani z lastnimi proizvodi. Višina teh stroškov se giblje med 93% in 95% od prihodkov, odvisno od strukture same prodaje. Stroški amortizacije so celotno obdobje relativno nizki in se nanašajo na amortizacijo opreme, saj podjetje dejavnost opravlja v najetih prostorih, za katere plačuje glede na lokacijo relativno nizko najemnino. Stroški dela se z leti glede na prihodke ne spreminjajo in so vezani na pet redno zaposlenih delavcev.

Slika 1: Prihodki od prodaje v obdobju od 1997 do 2003 (načrt) v 000 SIT

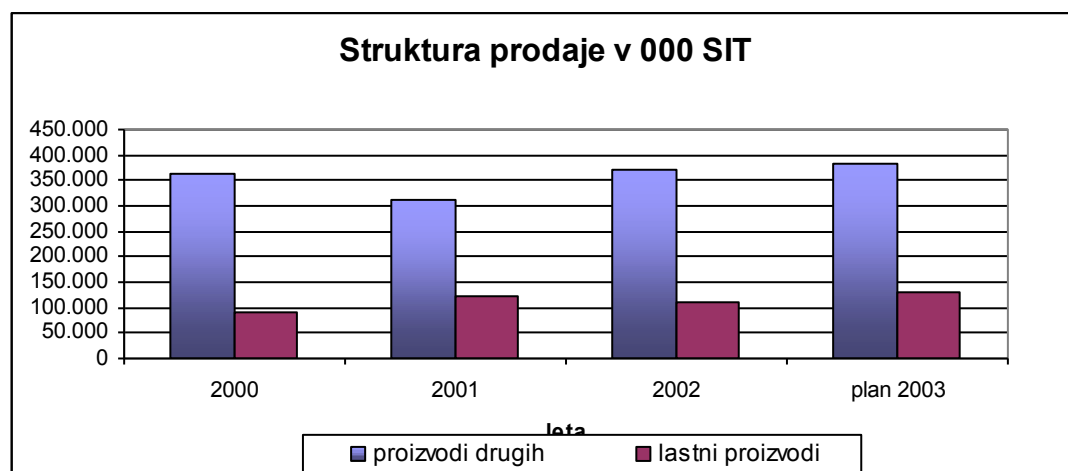


Slika 2: Dobiček iz poslovanja v obdobju od 2000 do 2003 v 000 SIT



V podjetju prodaja vsakoletno narašča, prav tako tudi delež lastnih proizvodov v prodaji (slika 3). K temu v Avanturi sledijo, saj si želijo ne samo čim večji promet, ampak tudi čim višjo prodajo izdelkov z višjo dodano vrednostjo.

Slika 3: Struktura prodaje v obdobju od 2000 do 2003 v 000 SIT



Trenutni položaj podjetja

Podjetje Avantura d.o.o. prodaja turistične aranžmaje. Turistični aranžmaji, turistična potovanja in počitnice, turistični paketi so pavšalni proizvodi, kombinacija dveh ali več turističnih storitev, ki se na turističnem trgu prodaja po enotni ceni tako, da stroški za posamezne storitve končnemu potrošniku niso poznani. Sestavljajo ga organizatorji potovanj, neznanemu končnemu potrošniku pa ga praviloma posredujejo turistični posredniki.

Turistična agencija Avantura d.o.o. ima licenco za organiziranje potovanj kot tudi licenco za prodajanje oz. posredovanje turističnih potovanj. Prodajajo lastne proizvode in proizvode drugih.

Narava njihovega dela, ki vključuje neposredno prodajo končnemu kupcu, omogoča, da preko stika s končnim potrošnikom dobijo veliko povratnih informacij tako o delu kot o izdelkih, ki jih prodajajo. V podjetju tako preko neposrednega stika s končnim potrošnikom lahko brez dodatnih tržnih analiz opredelijo ciljne trge. Posamezen ciljni trg opredeljuje vrsta in pogostost nakupa.

Ciljni trgi so:

- Študenti: zanimajo jih razpisni izleti (novoletne počitnice v evropskih prestolnicah, absolventski izleti, prvomajski izleti). Njihovo povpraševanje je zelo cenovno elastično, že za majhno razliko v ceni se usmerijo na drugega ponudnika, ki ponuja boljšo (nižjo) ceno. Njihov postopen prehod iz statusa študenta v status mladega zaposlenega jih opredeljuje tudi kot potencialne kupce za cenejše počitnice, smučanje.

- **Dijaki:** zanimajo jih predvsem razpisni izleti – maturantski izleti, kasneje absolventski izleti, prvomajske in novoletne počitnice. Pri izvedbi izleta najbolj cenijo prilagodljivost programa njihovim željam in dodatno animacijo.
- **Podjetja, šole:** zanimajo jih sindikalni izleti v Sloveniji in tujini (Španija, Andaluzija) ter ekskurzije po Sloveniji. Pri organizaciji in izvedbi teh aranžmajev je kvaliteta (strokovnost vodenja, primernost kapacitet) izrednega pomena, saj zadovoljni kupci praviloma postanejo stalni kupci.
- **Mlade družine s povprečnimi oz. nizkimi dohodki:** Zanimajo jih počitnice in/ali smučanje. Navadno hodijo na dopust enkrat letno. Glavni dejavnik njihovega nakupa je cena. Godi jim, da se jim prodajalec kljub nizkim zmožnostim njihovega nakupa posveti in da skupaj poiščejo najprimernejšo rešitev o izbiri letnega dopusta. Ugodni plačilni pogoji so dodaten plus.
- **Zaposleni, izobraženi ljudje z višjimi dohodki:** zanimajo jih počitnice/potovanja v oddaljenih krajih ali z vključenimi dražjimi kapacitetami, potovanja, smučanja. Navadno hodijo na dopust večkrat letno. Cena jih ne zanima posebno, poudarek dajejo dobri organizaciji (kratek čas med vmesnimi leti), dodatnim storitvam (dobra postrežba v restavracijah, položaj »posebnega gosta«). Potovanja so zanje statusni simbol, znak prestiža. Svoji turistični agenciji so zelo zvesti, zahtevajo posebno pozornost.

Kot organizator turističnih potovanj pokrivajo z določenimi izdelki (počitnice na Krfu itn.) celo Slovenijo, saj svoje izdelke tržijo prek večine slovenskih agencij in njihovih poslovalnic (Kompas, Globtour).

Pri prodaji absolventskih in maturantskih izletov so se v preteklosti osredotočali predvsem na ljubljanske univerze in šole, v zadnjem času pa tudi na druga večja slovenska mesta (Celje, Maribor). Pri prodaji turističnih potovanj drugih agencija pokrivajo ljubljansko in celjsko področje.

Konkurenca v turizmu je zelo velika. Po podatkih GZS na slovenskem trgu deluje okrog 240 turističnih agencij z licenco za opravljanje dejavnosti prodaje oz. posredovanja turističnih aranžmajev. Konkurenti turistične agencije Avantura d.o.o. – druge outgoing agencije – so hkrati tudi njeni partnerji. Konkurirajo jim pri prodaji turističnih potovanj drugih, hkrati pa prodajajo njihove turistične aranžmaje. Največji konkurenti T.A. Avanture d.o.o. so: Kažipot tours d.o.o., Ilirika, študentski servisi predvsem pri ponudbi za študente. Pri ponudbi lastnih izdelkov višjega cenovnega

razreda pa jim konkurirajo Kompas, Globtour ter tuji touroperatorji (Gulet, TUI itn). Študentski servisi konkurirajo Avanturi s ponudbo za študente. Njihovi aranžmaji so cenovno ugodnejši.

Odnos med turističnimi agencijami je delno konkurenčen, delno gre za partnerski odnos tudi pri prodaji lastnih proizvodov, saj dve agenciji v posamičnih primerih dostikrat združita in skupaj realizirata projekt, ki ga ena sama zaradi pomanjkanja povpraševanja ne bi uspela. V primeru, da turistični agenciji ne uspe zbrati minimalnega števila potnikov poišče drugo turistično agencijo, ki je tudi razpisala svoj program in ki tudi ni zapolnila minimalnega števila mest in se dogovorita za sodelovanje.

Avantura turistična potovanja prodaja na tri načine:

- neposredno v poslovalnici: tu prodajajo tako lastne kot izdelke drugih. Pri prodaji izdelkov drugih dobijo provizijo, njena višina je pogodbeno dogovorjena med prodajalcem in organizatorjem. Organizatorji potovanj dostikrat organizirajo tako imenovane »študijske poti«, na katere povabijo prodajalce turističnih agencij, ki prodajajo njihova turistična potovanja, in jih na ta način seznanijo s kvaliteto nočitvenih zmogljivosti. Prodajalec turističnega aranžamaja lahko potencialnim kupcem razloži vse podrobnosti, povezane z njihovim potovanjem/počitnicami in posledično je število pritožb potnikov manjše.
- posredno: na ta način agencija prodaja izdelke prek posrednikov. Za njihovo storitev jim plačuje provizijo, ki je pogodbeno dogovorjena.
- neposredno pri kupcu: na ta način agencija trži razpisane izlete: maturantske, absolventske, sindikalne. Tržijo sami ali preko zunanjih sodelavcev, ki jim za posredovanje plačajo posredniško provizijo in je sestavni del cene razpisnega izleta.

Načrti za prihodnost

T.A. Avantura d.o.o. je družinsko podjetje. Lastnike tvegani posli, ki bi lahko ogrozili njihovo poslovanje, ne zanimajo. Tržnega deleža ne želijo povečevati na račun nižanja cen pod konkurenčne. Dobičkov ne želijo ustvarjati z rizičnimi posli (zakup čartrskih letov, zakup prevelikih hotelskih kapacitet). Poslovanja ne nameravajo skokovito povečevati, želijo ohraniti pregled nad poslovanjem. Načrte so si postavili v dolgoročnem obstoju podjetja, umirjeni rasti, kvalitetni ponudbi, dobrih in dolgoročnih odnosih s kupci in poslovnimi partnerji. Izboljšati želijo prepoznavnost kot kvalitetni organizatorji eksotičnih potovanj.

Od vstopa v EU v podjetju pričakuje koristi. Povečala se bo prodaja aranžmajev tujih organizatorjev, prehod potnikov bo lažji, vizumov v nekatere države ne bo več. V podjetju bodo tudi v prihodnosti sledili dogajanjem (političnim, pravnim, dnevnim) tako na ožjem kot na širšem območju svojega delovanja. Na njih se bodo čim hitreje odzivali zaradi ohranjanja kupcev, osvajanja novih trgov in proizvodov, racionalizacije poslovanja.

Za zaposlene bodo tudi naprej skrbeli z vidika njihovega dodatnega izobraževanja. Pošiljali jih bodo na študijska potovanja, skrbeli bodo tudi za njihovo pridobivanje dodatnih znanj, predvsem jezikov. Zavedajo se, kako težko je dobiti dobre prodajalce turističnih potovanj in koliko časa je potrebnega za vpeljavo novega zaposlenega.

V Avanturi se zavedajo nevarnosti, ki pretijo njihovem poslovanju in obstoju (znižanje kupne moči potrošnikov, likvidnostni problemi zaradi nerednega plačevanja poslovnih partnerjev, ponovna pojavitev SARS, teroristični napadi, prekinitev najemne pogodbe za poslovne prostore na Slovenski cesti s strani najemodajalca). V prihodnje bodo poskusili izkoristiti prednosti, ki jih imajo (dobra lokacija, v samem centru mesta, lahko dostopna, zelo frekventna, visoka strokovna podkovanost zaposlenih, ki pripomore k temu, da posameznega kupca podrobno seznanijo z vsemi podrobnostmi, povezanimi s potovanjem/počitnicami (opremljenost hotela, oddaljenost letega od infrastrukturnih objektov, klimatske in družbene značilnosti države, kamor potnik gre itn), prijaznost zaposlenih, »oseben« odnos do strank, pestra ponudba tako lastnih kot tujih aranžmajev, ugodni plačilni pogoji (obročno odplačevanje na osnovi čekov (zavarovanih pri zavarovalnici), trajnikov, ohranjanje kupcev, kar pomeni, da se kupci pri odločanju o destinaciji dopusta posvetujejo s svojim agentom in mu zaupajo, dobro tržno pozicijo v primerjavi s poslovnim partnerjem) in delovali v smeri izkoriščanja poslovnih priložnosti: povečali obseg poslovanja in se usmerili na ohranjanje kupcev, ponudili nove izdelke za določene ciljne skupine kupcev idr.

Sledili bodo tudi finančnim ciljem: ob obstoječih prihodkih iz naslova prodaje tujih aranžmajev povečati prihodke iz prodaje lastnih aranžmajev, ki imajo večjo razliko v ceni, tako da bodo posledično stroški glede na prihodke manjši, dobiček pa večji. To nameravajo realizirati s plasiranjem dveh novih proizvodov na trg. Gre za dva nova lastna izdelka, namenjena dvema določenima ciljnim skupinama potrošnikov, prodati v prvem letu njunega plasiranja (to je v letu 2004) 35 dražjih aranžmajev cil-

jnemu trgu zahtevnejših bolj situiranih potrošnikov ter 450 aranžmajev cenovno ugodnega izdelka ciljnemu trgu družin srednjega in nižjega razreda.

Podjetje želi povečati tudi svojo prepoznavnost in graditi na svojih prednostih, ki jih ima pred konkurenco. Ta dva izdelka bosta v letu 2004 zahtevala veliko pozornosti, pazili pa bodo, da bo tudi ostalo poslovanje potekalo nemoteno.

Sklepna misel

Dela je v turistični agenciji veliko, vendar avanturistov to ne moti. Radi delajo zase, radi so sami svoj gospodar. Ponosni so na dosežke, veseli za stranke, ki so zadovoljne in se zato vračajo k njim. Kot sami pravijo: Turizem smo ljudje.

Literatura in viri

1. Antončič, Boštjan, Hisrich, Robert, Petrin, Tea in Aleš Vahčič (2002). Podjetništvo. Ljubljana : GV Založba.
2. Interni podatki podjetja Avantura za obdobje 1996-2003.
3. Mihalič, Tanja (1997). Turistična podjetja – Poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 287 str.
4. Pogovor z zaposlenimi v podjetju Avantura, 22.03.2004.
5. Pogovor z Žigom in Mihom Kajfež ter Gregorjem Zajcem, 15.03.2004.
6. Pravilnik o načinu in postopku pridobitve licence za opravljanje dejavnosti organiziranja turističnih potovanj, dejavnosti prodaje oziroma posredovanja turističnih potovanj (Uradni listi RS, št. 13/99, 37/00 in 58/01).
7. Slovenian Business Report. The fastest Growing Companies : GV Revije, winter 2003.18. str.
8. Spletne strani podjetja Avantura. [URL: <http://www.avantura.si/>].
9. Tajnikar, Maks (1997). Tvegano poslovanje – Knjiga o gazelah in rastočih poslih. Piran: GEA College.
10. Turistične agencije z licenco. [URL: <http://www.gzs.si/katalogi/>], 8.12.2003.
11. Turistične agencije. [URL: <http://www.ntz-nta.si/>], 5.12.2003.
12. Zakon o pospeševanju turizma. (Uradni list RS, št. 57/98).

18 - POSLOVNI PRIMER

VIVO CATERING D. O. O.; JERNEJA KAMNIKAR

Vir: Primer so napisali Nika Bajt, Mateja Čemažar, Mateja Gruden in Ana Humar. Copyright 2010 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

»Vzgojena sem bila, da sem vredna kot oseba in kot ženska. In to je največ, kar lahko daš v življenju ženski in ženi. Nimam občutka, da mi nekaj ne pripada, ampak da se mi z odprtim srcem in lepimi mislimi ne more zgoditi nič slabega. Vsi, partner, hči, zaposleni, starši, od mene dobijo tisto, kar je v tistem trenutku dobro, občutka slabe vesti in žrtve ne poznam. Ja, sem srečen človek, to, da sem srečna ženska, je pa dodaten poklon!« (Jerneja Kamnikar)

Kaj je catering?

Catering je dejavnost, za katero še nimamo slovenskega izraza, je pa na dogodku nekakšna pika na i. Dogodku da posebno noto, ki poskrbi za dobro počutje gostov. Sicer pa, preprosto povedano, s tem izrazom označujemo preskrbo s hrano in pijačo zunaj matične hiše podjetja za vnaprej znanega naročnika, ki je lahko posameznik ali skupina. V Sloveniji se s cateringom ukvarjajo povečini podjetja, ki imajo lastne kuhinje, skladišča in logistiko. Catering izvaja tudi veliko hotelov, restavracij in gostiln,

vendar gre pri njih za manj zahtevne storitve in za manjše število oseb. Specializirana podjetja, ki organizirajo in izvajajo storitve cateringa, od zelo obsežnih do manj zahtevnih naročil, povečini zaposlijo menedžerje ekonomskih ali turističnih smeri. Gre za dobre poznavalce priprave in postrežbe jedi in pijače. Seveda so v teh podjetjih nepogrešljivi še organizator cateringa, vodja projektov, kuharsko in strežno osebje, asistenti cateringa, nabavni referenti in pomožno osebje. Prav tako so zelo pomembni tudi občasni sodelavci za pomoč pri organizaciji dogodka, glasbeni ansambli, tehnični mojstri, izvajalci prvotnih storitev in cvetličarji. A sprejemi, pogostitve, zabave in praznovanja so vendarle dogodki, na katerih ima središčno ali vsaj zelo pomembno vlogo hrana. Za dobro počutje želodcev pa lahko poskrbi specializirana dejavnost – catering.

Poznamo različne vrste cateringa. Med drugim poznamo »event catering« oziroma pogostitve na prireditvah, »fast food catering« ali dostavo hitro pripravljene hrane in ambulantni catering, to je dostava hrane v porcijskih boksih. Pri organizaciji pogostitve na prireditvi lahko podjetje za catering poskrbi samo za hrano in pijačo, lahko pa pripravi in organizira celotno prireditev oziroma vtisne dogodku nepozaben pečat z izjemnim kulinaričnim ambientom. Catering ni preprosta zadeva. Zahteva skrbno organizacijo, načrtovanje, dobro usklajenost z naročnikom in njegovimi željami ter odličen občutek za dobro pogostitev. Nekateri naročniki pridejo z že izdelano podobo o dogodku in v cateringu vidijo nekakšno podporo pri organizaciji, drugi pa želijo ali potrebujejo celostno pomoč pri organizaciji. Od dobrega ponudnika cateringa pa upravičeno pričakujejo, da se bo z njimi najprej pogovoril o ključnih vprašanjih, torej o tem, kaj je cilj pogostitve in kakšen je predviden proračun zanjo. Sicer pa se kakovost storitve v cateringu meri z uspešnostjo izpeljane pogostitve, zadovoljstvom gostov, naročnika in sodelavcev podjetja za catering.

Catering se je v zadnjih letih v Sloveniji močno razmahnil, tako na področju povpraševanja kot ponudbe. Ponudnikov je danes ogromno. Od tega jih je nekaj, ki jim je catering osnovna dejavnost (»off premise catering«). Ti ponudniki obvladujejo predvsem velike projekte (za 100 do 10000 ljudi), organizirajo pa tudi pogostitve na manjših dogodkih. Predvsem se ukvarjajo s cateringom za podjetja, za poslovna srečanja, konference, državne proslave ... (»corporate catering«), nekaj pa tudi s cateringom za zasebne zabave, poroke, praznovanja.

Eno od vodilnih podjetij na področju cateringa v Sloveniji je ljubljansko podjetje Vivo, d. o. o. (Vivo catering), specializirano za prireditveni catering, ki ga je pred slabima dvema desetletjema ustanovila Jerneja Kamnikar, danes tudi direktorica podjetja.

Jerneja Kamnikar

Jerneja Kamnikar je bila rojena 2. novembra 1968 v Novem mestu. Otroštvo je preživljala v Črnomlju v profesorski družini (oče je bil profesor geografije, mama pa biologije), a s tradicijo delovanja v gostinstvu in turizmu. Z družino so se v 80. letih preselili v Ljubljano, kjer živi in dela še danes. Srednješolsko izobraževanje je končala na Srednji šoli za farmacijo in zdravstvo v Ljubljani. »Imela sem zelo dober uspeh in moji domači so menili, da je to zelo dobra in varna šola za dekleta, z zagotovljeno lepo službo,« pripoveduje. Toda ... »Če si po značaju človek, ki uživa v produktih, projektih, rezultatih, si verjetno želiš nečesa drugega. Če bi bila raziskovalka, bi se verjetno v laboratoriju odlično počutila!« nam je povedala Jerneja Kamnikar.

Mama je bila ravnateljica na ljubljanski srednji šoli za gostinstvo in turizem, s tem področjem pa je bilo povezanih tudi kar nekaj njihovih družinskih prijateljev. Denimo Olga Novak Markovič, »gospa, ki je žal ni več med nami, bila je pa legenda jugoslovskega protokola. Osemnajst let je bila vodja Titovega protokola. Z njim je potovala po vsem svetu. Že kot dekletu se mi je zdelo izjemno nenavadno, da se gospa vozi na poziv iz Ljubljane v Beograd. Kako to, da ne morejo tam dobiti nikogar, ki bi jo lahko nadomestil, kako to, da zaupajo samo njej?« pripoveduje Jerneja Kamnikar.

Gospa je sicer na Ljubljanskem gradu skrbela za pogostitve na prireditvah in naključje je bržkone hotelo, razmišlja Jerneja, da ji je nekoč (1991) priskočila na pomoč, ko se je znašla v stiski z osebjem. Tedaj je bilo na gradu ob sobotah tudi do šestdeset, osemdeset porok in posledično zelo veliko dela. »Dve uri sta se raztegnili v dve leti, dan in noč, postala sem njena desna roka.« In to vse dokler ni leta 1993 ustanovila svojega podjetja Vivo catering.

Danes je Jerneja Kamnikar poleg lastnice in direktorice uspešnega podjetja tudi vodja sekcije F&B (»food&beverage«) managerjev pri Gospodarsko turistični zbornici. Je soavtorica programa za tekmovanje v pripravi, poznavanju in postrežbi kave na gostinsko turističnem zboru, kjer je tudi članica upravnega odbora. Leta 2005 so jo v

svoje vrste povabile poslovne ženske (FAM). Tukaj se aktivno vključuje na področju bontona, kulinarike in vina.

Z ustanovitvijo podjetja Vivo catering je začela in še danes nadaljuje kot mentorica dijakom in študentom srednjih in višjih šol, ki jih v podjetju čedalje bolj intenzivno vključujejo v svoje projekte na najzahtevnejši strokovni ravni. S pomočjo Vivovega štipendijskega sklada generacije dijakov in študentov srednjih, višjih in visokih šol dosegajo zelo dobre rezultate in s tem sooblikujejo svet kulinarčne odličnosti, namenjene najzahtevnejšemu gostu.

V letu 2007 je Jerneja diplomirala na portoroški Fakulteti za turistične študije Turistica na Univerzi na Primorskem, kjer tudi končuje podiplomski študij.

Kot ustanoviteljica podjetja Vivo catering sooblikuje prireditveni catering v Sloveniji, katerega stil in način se že širita in sta prepoznavna tudi izven meja Slovenije.

Je soavtorica in avtorica člankov, kolumn in intervjujev v najprepoznavnejših medijih.

S študijskim letom 2009/2010 je bila imenovana za predavateljico na Biotehničnem izobraževalnem centru.

Podjetje Vivo catering je bilo tudi eno od prvih članov pred leti ustanovljenega slovenskega kongresno-turističnega urada in je eden od vidnejših ponudnikov na področju kongresne dejavnosti v Sloveniji.

Jerneja Kamnikar pa je bila lani izbrana tudi za menedžerko leta v turizmu. Priznanje sicer podeljuje Slovenska turistična organizacija, izbor pa je domena stroke. Prav zato, pravi, ji veliko pomeni.

Za Jernejo Kamnikar je sedemnajst let nabiranja znanja, preizkušanja in tlakovanja poti v cateringu. Z vizijo, trdnimi cilji in pravimi ljudmi jo je povezala v izdelano celoto ter okronala z zgodbo o uspehu. Nekdanja in sedanja ljubiteljica psihologije, ki izhaja iz trdne profesorske družine, je v svet kulinarike zaplula naključno, se po

dveh letih učenja pri največji mojstrici na tem področju osamosvojila, odprla svoje podjetje Vivo catering in v zadnjih nekaj letih požela neverjetne sadove svojega dela.

Pot, ki si jo je bila namenila kot mlado dekle, je bila drugače zamišljena, toda celo astrologi, ki so radovedni škorpijonki, navdušenki nad svetom mistike in hkrati tradicionalistki, pred leti izdelali astrološko karto, so bili presenečeni, da ji je uspelo najti pravo delovno pot, ki povezuje psihologijo in umetnost. »Vedno sem se poglobljala v človeka, iskala vzroke in posledice pri sebi ter drugih, pri trinajstih sem se vključila v transcendentalno meditacijo, blizu pa mi je bila tudi umetnost. Tega se morda nisem zavedala, saj sem šla v catering, ki v resnici povezuje obe moji ljubi področji, intuitivno,« je povedala. Očitno uspešno.

Odločitev za samostojno pot

Na začetku devetdesetih, po razpadu Jugoslavije in osamosvojitvi Slovenije, je Jerneja Kamnikar med delom na Ljubljanskem gradu ugotavljala, da je Slovenija skorajda ostala brez catering servisa, saj je bila preveč vezana na Beograd. Razvita je bila sicer ponudba množičnih pogostitev, »bolj specifičnih, 'na ključ', pa ni bilo. In to v času, ko je postala Ljubljana prestolnica države in so začeli v njej odpirati ambasade in druga predstavništva. V tem sem videla priložnost in izziv. Leta 1993 sem odprla podjetje.« Osamosvojitveni čas je bilo obdobje izjemnega optimizma in kot takšno tudi zelo naklonjeno odpiranju podjetij, se spominja.

Njena družina sprva ni bila navdušena nad negotovo spremembo, a je hčerki zaupala. Naučila jo je, da moraš tisto, kar delaš, početi dobro, z zavestjo o pravilni odločitvi. Sama ni imela pomislekov, cilj je bil jasen, pot pa ne povsem. Vedela je, da se želi kot organizatorka vrteti okoli prireditev, saj je rada med ljudmi, rada je del nečesa novega, privlačijo jo trendi. Predvsem pa je bila prepričana vase.

Sicer pa je bilo podjetništvo oziroma občutek zanj že v družini. »Že stari starši so bili hotelirji. A mama je dejala, ko se je začela izobraževati, da turizma pa že ne, da je preveč intenzivna panoga. Tako je študirala veterino in biologijo, a ko je imela možnost kot profesorica postati ravnateljica, se je odločila za gostinsko in turistično šolo. To so poti, energije, ki te peljejo ... Kot srednješolka sem tako odhajala z njo po Sloveniji na različne predstavitve in promocije. Že stari starši so bili zelo podjetni, mama pa je tudi bila že prej na direktorskih položajih. Najbrž je to tudi nek potencial,

ki ga nosiš v sebi,« razmišlja Jerneja in se ob tem spomni še nedavne prigode. »Pred kratkim so me moji nekdanji kolegi iz Črnomlja povabili tja v oddajo na lokalni televiziji. Postavljali so mi vprašanja mojih sošolcev iz časa, ko sem živela v Črnomlju. No, ena od mojih tedanjih prijateljic je dejala, da se nič ne čudi, da smo se približali britanskemu dvoru (Vivo catering je pripravil pogostitev za britansko kraljico ob njenem obisku Slovenije leta 2008, a o tem pozneje, op. p.), saj sem že kot otrok čaju in kavi, ki smo ju kot otroci stregli v igri, dodajala piškotke, servietke ...« se smeje. »Očitno je to že bilo neko sporočilo! No, pa v razredu sem imela kup nalog, od blagajničarke do predsednice razreda. Vedno sem se znašla, očitno mi je organizacijska vloga ustrezala že tedaj in so to prepoznali tudi drugi.«

Leta 1993 je ustanovila podjetje Vivo, d. o. o., ki je v sedemnajstih letih postalo eno od vodilnih catering podjetij pri nas. Pred leti se je začelo intenzivno razvijati na področju prireditvenega cateringa na območju Ljubljane, a se je kmalu razširilo na območje Slovenije in v letu predsedovanja Slovenije Evropski uniji tudi na območje EU.

Jerneja je začela podjetniško pot v Gledališču za otroke in mlade v Mostah v Ljubljani. »Začeli smo se razvijati vzporedno s kulturno dejavnostjo v njem. Tako smo že od začetka na trgu kot spremljevalci teatra. Nikoli nismo bili klasiki, nikoli niso bile naše domene klasične množične pogostitve. Sčasoma smo tako postali tudi spremljevalci filmskih ekip. Vzporedno smo se prebijali, razvijali in nadgrajevali. Podjetje ni zraslo čez noč in posledično je razvilo zelo močne temelje. Vsi ključni akterji v njem so tukaj dvanajst do petnajst let, se pravi, da so se razvijali vzporedno s podjetjem.«

Dve leti pozneje je podjetje dodalo enoto na Biološkem središču v Ljubljani kot ponudnik študentske prehrane, ki so jo pripravljali do leta 2008. Leta 2001 je preneslo sedež v restavracijo Maestro v središču Ljubljane, kjer je začelo skupno razvojno pot z Drogo, vodilnim podjetjem v slovenski prehrabeni industriji.

Od leta 2005 je sedež podjetja na gradu Fužine v Ljubljani, kjer z Arhitekturnim muzejem Ljubljana sobiva še danes.

Izjemno pomembno za preboj podjetja pa je bila drzna odločitev Jerneje Kamnikar, da se specializira zgolj za prireditveni catering. »S tem smo začeli razvijati novo noto v ponudbi, slovenski prostor smo zaznamovali z dodano vrednostjo, s tem pa si zagotovili prepoznavnost; to je namreč naš produkt. Prireditveni catering smo v

Sloveniji pripeljali na zelo visoko raven, saj smo ga nenehno in kontinuirano razvijali in nadgrajevali. Tujci v Sloveniji so nemalokrat presenečeni, ker je ta raven pri nas precej višja kot marsikje drugje.« Med velike prednosti podjetja pa šteje tudi to, da so bili vselej izjemno fleksibilni, da so bili na več lokacijah, ob različnih dogodkih, z različnimi naročniki. »Ker smo morali biti nenehno ustvarjalni, nismo zaspali. In iz neprepoznavnega akterja se nam je uspelo prebiti najprej med prepoznavne in zatem do trendsetterja.«

Že od samega začetka je bila v podjetju prisotna ambicija soustvarjati prepoznavno kulinariko, na višji kakovostni ravni, povezano z nitjo vsebine dogodka. Začeli so slediti sodobnim trendom v kulinariki in tako je podjetje postalo pomemben ponudnik cateringa na prepoznavni, visoko kakovostni ravni. Zanje pomeni kakovost ustvariti nepozaben dogodek, mojstrovino, in se ne zadrževati v povprečju. Zato so v Vivu catering zelo pozorni, da je vsebina pogostitev zelo učinkovita, primerna ozračju dogodka ter prav tako kulturni ravni gosta.

Vivo catering

V podjetju imajo dve obliki redne zaposlitve: prek s. p.-jev (samostojni podjetniki) in po kolektivnih ter individualnih pogodbah. Zdaj je v Vivu catering med dvajset in petindvajset redno zaposlenih, odvisno od obsega dela. Na začetku, ko je podjetje začelo kot kulinarčni spremljevalec v gledališču, je bila Jerneja sama z dvema študentkama. Potem so počasi prišli drugi zaposleni. Njihovo število se je povečevalo sukcesivno z obsegom dela in rastjo podjetja. Čez nekaj let so odprli enoto za študentsko kuhinjo, zatem so iz te enote začeli počasi izvažati manjše cateringe, iz teh prešli v povezovanju z Drogo na večjo restavracijo v središču Ljubljane (Maestro). »To je bila gotovo ena od prelomnic v razvoju podjetja. Prevezeli smo vlogo razvojnikov in promotorjev njihovih produktov, za nas pa je bila odskočna deska za začetek ukvarjanja zgolj s cateringom.« Sodelovanje z Drogo so čez čas zaradi tehničnih in logističnih težav, kot pojasnjuje podjetnica, opustili. Ko so dobili povabilo, da se preselijo na Fužinski grad, so to storili; leta 2003 so prenovili prostore. Obenem z ustalitvijo na gradu pa se je Vivo catering dokončno specializiral samo še za prireditveni catering oziroma pripravo projekta 'na ključ'. »Pridete k nam, poveste namen, ciljno skupino, število ljudi, želje – in skladno s tem pripravimo ponudbo.« Pri tem poskrbijo za vse, od jedi in pijače do streženega podjetja ter ambienta.

Preselitev na Fužinski grad in odločitev za tako ozko specializacijo, kot je prireditveni catering, je bila poslovno precej drzna odločitev, pravi Jerneja. »Šli smo v rizik, nismo vedeli, ali bomo s tem dejansko preživeli. Samo s tem se v Sloveniji ne ukvarja nihče. Vsi imajo hiše in občasno pripravljajo pogostitve zunaj. Takrat smo bili tudi finančno zelo šibki, tako da je bilo tudi zelo težko zmotivirati ekipo; ni bilo namreč sukcesivnega dela, dogodek, dva, potem spet nobenega.«

Sicer pa razvojna pot Viva ni bila pospremljena z mnogimi tveganji in pastmi. »Verjetno smo bili zato, ker smo se razvijali postopoma in vzporedno, manj izpostavljeni tveganju. Ko sem začejala, sem bila brez denarja, znanja, imela pa sem veliko volje! Pravzaprav nisem niti vedela, kaj vse me čaka, nisem razmišljala o tem, da bi lahko bilo težko. Potem je prišlo do nakupa prve opreme, prvega obrata. Ta naložba pravzaprav, z današnje perspektive, ni bila velika, a tedaj je bila kar korajžna. Da ponazorim: ko sem šla na banko po posojilo za peč v vrednosti okoli 10.000 evrov, ga nisem dobila! Vse si je bilo treba zaslužiti ...«

In potem se je pred poldrugim letom zgodil bržkone vrhunec v razvoju podjetja: pogostitev britanske kraljice Elizabete ob njenem obisku v Sloveniji. »To bomo težko presegli! Očitno je bil to poklon nam vsem za nesebično delo, ki ni bilo povezano z materialnimi koristmi; no, da se razumemo, seveda moraš zaslužiti, a to ni bilo nikoli v ospredju. Kraljica je bila vsej ekipi nekakšna zahvala in spodbuda za naprej. Čeravno ne morem reči, da smo dosegli vrh. Še toliko novih zamisli imamo, še toliko za povedati, ustvariti,« se nasmehne.

»Danes obstajajo različni stili cateringa in različne duše. Saj smo konkurenca med sabo, toda naš stil je prepoznaven: ves čas smo razvijali blagovno znamko v obliki, v kakršni je danes. Res pa je, da si takrat, pred leti, potreboval pogum in odprto srce, danes pa bi bilo to premalo!« Toda neviden kapital, pravi, so odlični, zanesljivi in profesionalni ljudje. »Na začetku mi je pomagalo veliko ljudi in takrat je bil naš cilj, da uspe posamezen dogodek: vsi smo se počutili kot velika družina. Toda najpomembneje se mi zdi, da sem vedno izhajala iz sebe, da zame ni bil najpomembnejši zaslužek: če bi bil, bi se naša skupna pot hitro ustavila.«

Obisk britanske kraljice Elizabete

Ena od prelomnic Vivovega poslovanja je bila gotovo priprava in strežba njenemu veličanstvu, britanski kraljici ob njenem obisku v Sloveniji oktobra leta 2008.

Angleži so začeli tipati po Sloveniji v iskanju ustreznih ponudnikov pogostitve kraljice že približno dve leti, preden je dejansko obiskala Slovenijo. Tedaj se nikomur ni niti sanjalo, kakšen obisk se napoveduje. Izbor Vivo cateringa je bila izključno v domeni kraljičinega osebja in to si Jerneja šteje v posebno čast; da namreč na izbor ni vplival noben slovenski ali drugi lobi, da so si čast zaslužili samo na temelju lastnega znanja in kakovosti. Poleg tega so jim prepustili tudi izbor za pogostitev, niso se vmešavali v njihovo delo. »Od Angležev smo se ogromno naučili. To je bil res primer dobre prakse. Zapustili so nas dostojanstveno polne! Ko so nas izbrali, so z nami komunicirali kot s poslovnimi partnerji, strokovnjaki na našem področju, niti enega navodila nam niso dali. Zaupali so nam. To je bila izjemno prijetna komunikacija, brez vsakršne nervoze. In takšno sodelovanje skorajda ne more porajati poloma. Sicer pa tedaj še nisem dojela, da gre za zgodovinski obisk! Tako smo bili zakopani v delo, da o tem niti nismo mogli razmišljati. Bili smo tudi pod strogim varnostnim in sanitarnim nadzorom, v karanteni.«

Se je pa pred obiskom kraljice zavoljo jedilnika, s katerim naj bi postregli njenemu veličanstvu na Brdu, skorajda dogodil mednarodni škandal. Na Brdu so namreč na jedilnik uvrstili – piranskega brancina. »Klicali so me iz Zagreba, ker so mislili, da smo jedilnik pripravili mi, češ, iz katerega lovišča pa so, oziroma, kako vemo, s katere strani?! To je bila zelo velika napaka, ki se ne bi smela pripetiti. Ne moreš sestaviti takšnega jedilnika, ki ga bo bral ves svet, v času, ko se Slovenija in Hrvaška pogajata o meji!«

Premisliti in dodelati je bilo treba ogromno detajlov. Med drugim tudi, kdo bo stregel kraljici. »V paleti štiriinpetdesetih, ki so sodelovali na dogodku, jih je bilo pet sposobnih za to. Kako se odločiti med njimi, da morda ne ustvariš trenj, slabe volje? Tako sem šele na predvečer pogostitve povedala, kdo bo stregel kraljici. Izbrala sem Tina, kuharja po izobrazbi, tudi zato, ker je najdlje zvest podjetju. Zanj sem vedela, da bo slabo uro, kolikor je trajala pogostitev, zdržal in dobro vodil ekipo. Ko je korakal naprej in nazaj, so mu morali vsi drugi slediti. Če bi napravil napako, bi jo vsi drugi. No, oddahnila sem si, ko so mojo odločitev pozdravili kot pošteno. To je bila tudi nagrada

za njegovo zvestobo. Če bi izbrala nekoga, ki je pri hiši manj časa, bi degradirala vse druge. Še zlasti pri takšnih dogodkih pa je ključno, da smo homogen tim. Priložnost je ena, kot pri olimpijskih igrah,« se nasmeje.

Ponudba podjetja Vivo catering

Podjetje ponuja svoje storitve na naslednjih dogodkih:

- hladno/topli bifeji,
- koktajl partiji,
- slavnostni banketi,
- pikniki,
- poslovni zajtrki,
- poslovna kosila,
- svečane večerje,
- pogostitev ob kongresih,
- maturantski plesi,
- otroška praznovanja,
- pogostitev na tiskovnih konferencah,
- srečanja delovnih kolektivov,
- prednovoletna srečanja,
- poročne slovesnosti.

Pri izvedbi pogostitve je poleg hrane in pijače pomembna tudi postavitve omizij, dekoracija, osvetlitev prostorov, glasbeno ozadje, kreativnost, odprtost in inovativnost, to so temelji ponudnika catering storitve.

Seveda je za catering podjetje največji izziv in želja, ko lahko pri pripravi ter postavitvi jedi in pijače zares izrazi vso svojo kreativnost in inovativnost. Kreativnost se lahko odraža pri pripravljenih jedeh, postavitvi omizij, pri dekoraciji in scenografiji, pri kulinarčnih spretnostih kuharskih mojstrov ...

Slovenska kulinarika – tradicionalna in s poreklom

Letos so se v podjetju odločili v svojo razvojno strategijo vključiti element slovenske kulinarike, ki je sicer nočejo preglasno poudarjati, saj Jerneja meni, da je Slovenija

vendarle del mednarodnega prostora in takšna je posledično tudi kulinarika, ki jo pripravljajo.

Po drugi strani pa tudi meni: »Bistveno je, da dobro poznaš kulinariko in kulturo okolja, iz katerega izhajaš, preden se začneš srečevati z drugimi kulturami in njenimi kulinaričnimi posebnostmi. To so naše korenine, naše bistvo, naša identiteta.« Pravi, da moramo biti ponosni na pestrost slovenske kulinarike in slediti ljudskemu izročilu. Nikakor se ne sme pozabiti kuhinje naših babic, vonja našega doma. To je zelo občutljivo poslanstvo, ki ga je treba prenesti naslednjim rodovom, še posebej v dobi informacijske družbe. Upoštevati pa je treba trende in tradicionalne slovenske jedi ponuditi v sozvočju časa. Vivo catering tako gostom pripravlja jedi na različne načine. Jedem dodajajo solni cvet, zelišča, začimbe, oljčno olje ... Pozabiti pa tudi ne gre na modifikacijo nekaterih jedi nacionalne kuhinje, kajti način življenja se spreminja, s tem pa tudi potrebe in prehranjevalne navade. »Naša naloga je, da slovenske narodne jedi prilagodimo načinu življenja tretjega tisočletja.«

Vivo catering je v času predsedovanja Slovenije EU izpeljal veliko pogostitev s slovensko tematiko doma in v tujini, kar je gotovo vplivalo na večjo prepoznavnost slovenske kulinarike onstran naših meja. Ta je zelo dobro sprejeta med Evropejci; večina je presenečenih nad pestrostjo in kakovostjo naših nacionalnih jedi.

»V podjetju ustvarjamo kulinariko z dodanimi estetskimi elementi, to pa s ponosom predstavljamo doma in na tujem. V kulinarične predstavitve vpletamo panonski, alpski in mediteranski svet ter ohranjamo kulturne korenine in slovensko zavest,« pravi Jerneja.

Nedavno so pridobili certifikat za pripravo ene najznačilnejših slovenskih starih jedi, belokranjske pogače, okoli katere nameravajo v prihodnje naplesti zgodbo. »Ob njej je mogoča degustacija najboljših vin, mogoče je razstaviti različne pogače, lahko pripravijo festival pogače ...« razmišlja Jerneja, ki je navsezadnje – Belokranjka. Najprej bodo svoj nov produkt sicer predstavili na letošnji mednarodni kongresni borzi v Ljubljani Conventi (opomba: z Jernejo Kamnikar smo se pogovarjale malce pred Convento, ki je bila v Ljubljani konec januarja). Vivo catering je sicer močno vpet v razvoj kongresno-podjetniške dejavnosti v Sloveniji; med drugim je bil eden prvih članov pred nekaj leti ustanovljenega kongresno-turističnega urada. Poleg tega se je pred časom tudi standardiziral za dejavnost cateringa.

Med aktualnimi razvojnimi cilji Viva pa je tudi kulinarika na temelju sestavin z znanim poreklom. »Letos (2010, op. p.) je ves slovenski turizem naravnano na zeleno, na eko. Naše stališče pa je, da ne bomo prešli na biološko pridelana živila, saj so predraga, storitev bi podražila za 60 odstotkov, česar trg ne bi prenesel, vsaj zdaj ne. Sicer smo ekološko ozaveščeni, ločujemo odpadke in podobno, lotevamo se ustekleničenja lastne vode, ki bo imela povratno embalažo. Znano poreklo je v Sloveniji velika prednost pred mnogimi drugimi državami. Naša vizija je, da bo imelo vse v naši ponudbi slovensko poreklo znanih pridelovalcev in proizvajalcev.«

Tu se dotaknemo mreže dobaviteljev. Kako z njo zagotavljajo kakovost, h kateri stremijo? »Mislim, da si dobavitelji že nekaj časa ne upajo pripeljati k nam česa, s čimer bi jih odslovili,« se nasmeje Jerneja. Pravi, da so mrežo v vseh teh letih dobro razvili, imajo, denimo, tudi gospo, ki ima celovit pregled nad kakovostjo in ceno proizvodov. »Je pa nabava izjemno kompleksna reč. Če je kuhinja srce, duša pa strežba, je nabava oboje.«

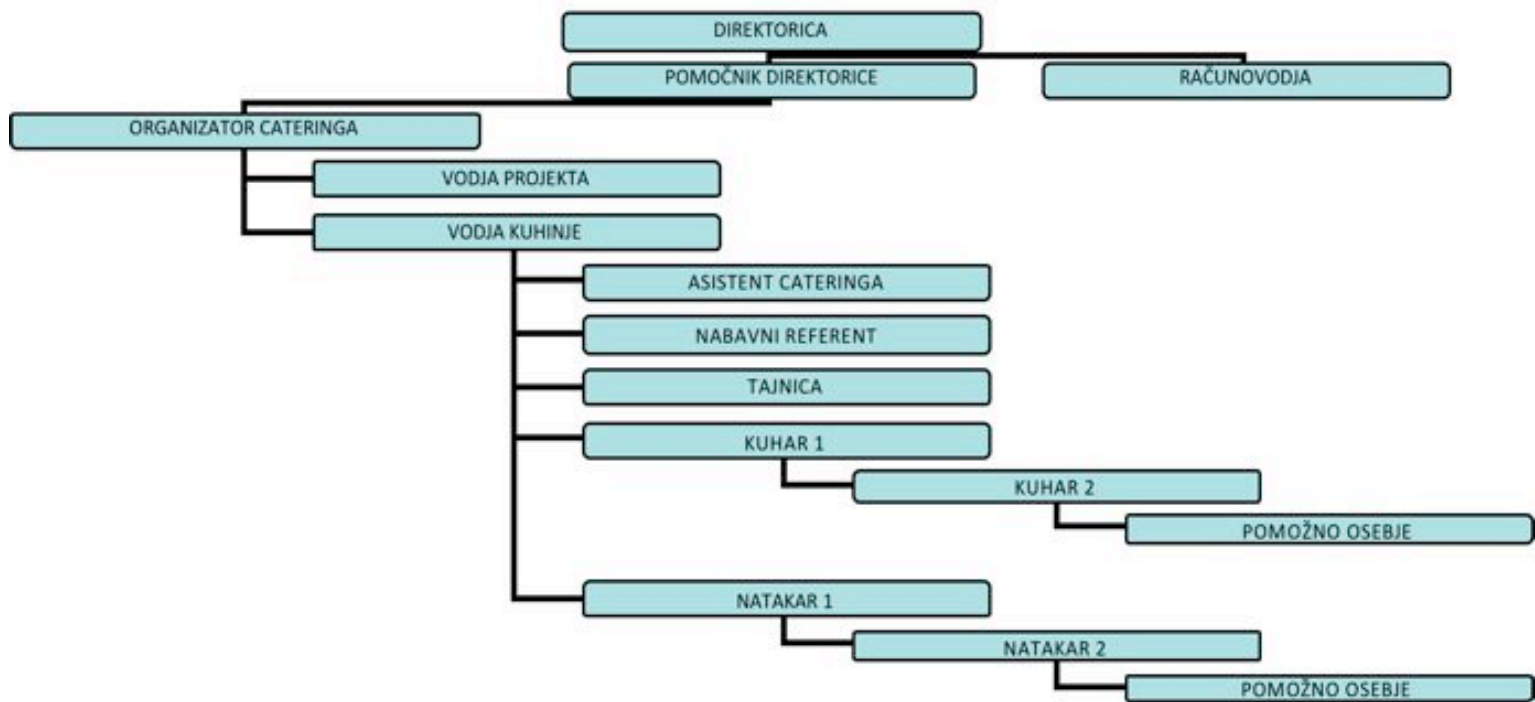
Struktura zaposlenih v podjetju Vivo

- Glavni (general) manager – direktorica: oseba z večletnimi izkušnjami, odgovorna za celotno delovanje podjetja, osebje, organizacijo, inovativnost, smernice ter promocijo podjetja.
- Vodja računovodstva: poznavalec zakonodaje na področju financ in računovodstva, odgovoren za izvedena knjigovodska in računovodska dela v podjetju.
- Pomočnik direktorice: oseba z večletnimi izkušnjami, odgovorna za operativno izvedbo strokovnih služb.
- Organizator cateringa: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in je odgovoren za izvedbo cateringa od sprejema naročil do končnih izvedbenih del.
- Tajnica izvaja administrativna dela v podjetju.
- Asistent cateringa: administrativni del podpre pri izvedbi cateringa od sprejema naročil do končnih izvedbenih del, vključno z ureditvijo dokumentacije.
- Nabavni referent: ureja dogovore in pripravlja letne pogodbe z dobavitelji ter izvaja nabavo po delovnih nalogih.
- Vodja projekta: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in sodeluje pri pripravi načrta za izvedbo pogostitve, je koordinator in izvajalec na pogostitvi.

- Natakár 1: oseba z večletnimi izkušnjami, na pogostitvi po delovnem načrtu koordinira delovno skupino na izvedbi in izvaja dela za potrebe pogostitve.
- Natakár 2: na pogostitvi po delovnem načrtu izvaja dela za potrebe pogostitve.
- Vodja kuhinje: oseba z večletnimi izkušnjami, je del organizacijskega tima in je odgovorna za kreativni, kadrovski in izvedbeni del v skladu s standardi za pripravo jedi in transport za pogostitve.
- Kuhar 1: oseba z večletnimi izkušnjami, samostojno pripravlja jedi za pogostitve in koordinira kuharja 2 ter pomožno osebje.
- Kuhar 2: samostojno pripravlja jedi za pogostitve po navodilih kuharja 1 in vodje kuhinje.
- Pomožno osebje: izvaja dela za potrebe izvedbe cateringa v matični hiši ali izven po navodilih odgovornih po delovnem načrtu.

(Kamnikar, 2007)

Slika 1: Organizacijska shema podjetja Vivo



Skrb za nove kadre in njihov razvoj

Zahtevnost izvedbe je v podjetju previsoka, da bi lahko kadre dopolnjevali z moidočimi in nestrokovnimi osebami. »Odkar sem ustanovila Vivo catering, izbrane kadre štipendiramo, izobražujemo in znanja nadgrajujemo skupaj s strokovnimi, srednjimi in višjimi šolami.« Ob kakovostnih strokovnih kadrih je zelo pomembna skladnost in dopolnjevanje tima. Bistvo uspeha je v ljudeh. Nepogrešljivo je, da zaposleni osvojijo filozofijo, kar je predvsem pomembno v kritičnih trenutkih, da se namreč znajo usmeriti v pravo smer. In tu je razlika med profesionalno catering ekipo in ekipo, ki ta dela opravlja občasno. Izobraževanje na področju stroke in načina komunikacije, kamor sodijo videz, vedenje, izražanje, srčna kultura, je ena od ključnih točk njihovega delovanja.

»Kadre vzgajamo sami. Istočasno smo "trendseterji" v družbi – kar začnemo in počnemo, je potem razvojna smer. To pa je tudi eden od pomembnih izzivov za zaposlene,« pravi Jerneja. Ker se na posameznih projektih prepletajo različne ekipe, si prizadevajo, da je njihova komunikacija razumljiva. Na področju razvoja in komunikacije posameznika se stalno izobražujejo in izpopolnjujejo, vsako leto organizirajo delavnice, kjer se posvečajo razvijanju in izpopolnjevanju teh spretnosti.

Vivo je eno maloštevilnih podjetij v turizmu, ki štipendira dijake in jim zagotavlja mentorje. »Razvili smo in implementiramo model, kjer prepletamo srednješolske in višješolske programe, ne le prek mentorstev, ampak tudi prek vključevanja v projekte. Na različnih koncih Slovenije imamo mentorje v šolah, ki povezujejo dobre učence, ki jih ta dejavnost zanima in se želijo izobraževati na področju prireditvenega cateringa in organizacije dogodkov. Vključujemo jih v svoje projekte. Študentom, ki so že dve leti tukaj, dodajamo po enega mlajšega, in potem se ta znanja nadgrajujejo. Da postane nekdo samostojen vodja projekta, pa mora biti pri nas vsaj sedem let. Vsi zaposleni v hiši so šolani, izobraženi štipendisti podjetja, oziroma so del tega izobraževalnega modula.«

Vivo catering ogromno vlaga v ljudi, ki so že pri njih, in potencialne zanje. A tega ne počnejo zato, da bi jih za vse življenje zadržali v podjetju, razlaga Jerneja. »Ko sem nekoč dejala, da mora vsakdo po petih letih naprej, sem marsikoga šokirala. Seveda potrebujemo stebre, a zanje zadošča peščica ljudi. Za nove ideje in vizije pa potrebujemo sveže energije.« Podjetnica pa poudarja še nekaj: »Nimamo in ne smemo imeti

zvezdnikov. Vedno se predstavljamo kot ekipa. Mislim, da bi bilo preveliko breme za nekoga, če bi se izpostavil, kolegi pa tudi niso voljni delati za nekoga takšnega.«

Vsak posameznik je nenehno v stiku z nadrejenimi, z vodstvom pa se redno srečuje na trimesečnih razgovorih. V podjetju imajo zaposlenega človeka, ki skrbi za stalno povezanost posameznika s podjetjem in njegovo družino ter s pričakovanimi standardi. »Prisluhnemo vsakomur in mu poskušamo tudi pomagati, saj se zavedamo, da je urejeno zasebno življenje pogoj za ustvarjalno delo,« pravi Jerneja. Vse osebne praznike posameznika in družine praznujejo skupaj. Takrat zberejo celoten kolektiv. »Bivamo na idilični lokaciji na gradu Fužine ob Ljubljani. Grad obkroža sprehajalna pot, ki nam ponuja priložnost, da svoje odmore prepletemo z gibanjem v naravi. Tako redno skrbimo za sproščanje in krepimo zavest o zdravem življenju.«

In še: »Ko imamo delo, ne sprašujemo, kaj ima kdo doma, ne gledamo na uro, takrat smo tukaj. Toda: znamo si vzeti čas zase. Naše delo je precej sezonsko, tako da imamo poleti običajno enomesečne kolektivne počitnice, po novem letu in okoli prvega maja je prav tako čas zanje. In nimamo navade, da bi klicali ljudi, ko gredo na dopust. Imamo zelo ločen službeni in zasebni čas.«

Med Vivovci se pogosto sliši misel: »To ni služba, to je način življenja,« kar gotovo največ pove o zahtevnosti storitve in pripadnosti podjetju. »Kuhamo z ljubeznijo in strežemo z dušo« je slogan, s katerim je podjetje začelo svojo pot in je njegovo vodilo še danes.

Vsi smo eno

Za uspešen catering oziroma za to, da lahko strežeš predsednikom in kraljicam, je potrebnega ogromno kulinaričnega, estetskega, protokolarnega znanja in oko, ki sledi vsakemu detajlu. »Moram reči, da ne gre na takšnih vrhunskih prireditvah mimo mene niti čipka! Pravijo mi, da sem kot rentgen!« pravi Jerneja. Seveda je uspeh plod strokovnih sodelavcev, poudari, toda nadgradnja, pika na i, je njena. »Iščem, predstavljam si, kako naj bi bila videti neka jed, pogrinjek, nato začnem iskati: in kuharji naredijo sto jedi, preden pridejo do pravega okusa, ki ga potem skupaj določimo. Pot je ponavadi takšna, da ko začnemo, smo vsak na svojem bregu, toda soustvarjamo skupaj do točke, ko smo vsi zadovoljni. Pomembno je, da osebje čuti, da je vizija tudi del njega, sicer bi bil to projekt brez duše.«

Jerneja se zaveda, da se energija prenaša, in tudi zato ima nad mizo še vedno verz iz knjige Sedem duhovnih zakonov, ki si ga je napisala na začetku uspešne poti: »To si, kar je globoka želja, ki te žene; želja te pelje v vero; vera te pelje v dejanja; in dejanja so usoda.« Morda teh besed nekoč niso vsi razumeli, toda danes, ko se ozirajo nazaj in žanjejo sadove pravih odločitev, lahko rečejo, da je želja izpred mnogih let postala usoda. »Zato je pomembno, da pri nas ne delajo sodelavci, ki bi prišli iz različnih hiš, ker smo svojstveni in imamo svojo dušo: če ne razmišljamo v tem duhu, ne moremo narediti blagovne znamke Vivo catering.«

Kdo so kupci

Naročniki catering storitev se med seboj zelo razlikujejo, skupna jim je le želja po odlični pogostitvi.

Naročniki so: manjša in večja podjetja, različne agencije, kongresni centri, državne in mestne institucije, fizične osebe, poročni pari ... Imajo veliko stalnih naročnikov. Vivo catering je ponudnik catering pogostitev na Ljubljanskem in Fužinskem gradu ter preostalih gradovih po Sloveniji, v Cankarjevem domu, na Gospodarskem razstavišču, v večnamenskih dvoranah, v galerijah in muzejih, na ambasadah in državnih institucijah, pod šotori, v poslovnih in večnamenskih prostorih.

Podjetje je s kulinarčno ponudbo zaznamovalo vrsto praznovanj na poročnih slovesnostih, rojstnih dnevih, krstih, diplomah, vrtnih zabavah, piknikih, na domovih, jasah, gradovih, tramvajih, vlakih ...

Dogodki, ki so zaznamovali Vivo catering

Podjetju Vivo catering so bile zaupane različne pogostitve v obdobju predse-
dovanja Slovenije Evropski uniji doma in na tujem.

Že vrsto let skrbi za pogostitve na medijsko odmevnih prireditvah: Viktorji, Gazele, Lady piknik pod klobuki, Grafični in industrijski bienale, Žur leta na Gospodarskem razstavišču, Nagrade Gospodarske zbornice Slovenije, Koncert Zavarovalnice Triglav ...

Poleg omenjenih projektov je podjetje izpeljalo mnogo zahtevnih pogostitev na mednarodnih kongresih, srečanjih uspešnih slovenskih podjetij, pridružujejo pa se jim tudi drugi naročniki iz Slovenije in tujine.

Pomembnejši dogodki, ki so v zadnjem obdobju zaznamovali Vivo catering:

- Kongresno-turistična borza na Slovenskem večeru v Bruslju za 400 oseb s predstavitvijo slovenske kulinarike z več kot sedemdeset vrst slovenskih hladno-toplih jedi, 2008.
- 70. obletnica RTV v Križankah, 2008.
- Pogostitev za nekaj 100 gostov ruskega veleposlanika na gradu Fužine v Ljubljani, 2008.
- Obisk ameriškega predsednika v Sloveniji, 2008.
- Pogostitev za kraljevo družino in njene goste v koncertni dvorani kraljeve družine v Kobenhavnu na Danskem, 2008.
- Predstavitev slovenske kulinarike v luksuznem hotelu za organizatorje kongresnih dogodkov v Milanu, 2008.
- Pogostitev ob obisku kraljeve družine z Nizozemske v Ljubljani, 2008.
- Pogostitev ameriškega veleposlaništva ob prazniku neodvisnosti, 2008
- Pogostitev italijanske športne zveze v sodelovanju z vrhunskimi italijanskimi kuharji na Ljubljanskem gradu, 2008.
- Kulinarika na mednarodni konjeniški prireditvi Ugar World Cup s 7000 gosti, 2006, 2007, 2008.
- Slovesna protokolarna pogostitev na Ljubljanskem gradu ob obisku njenega veličanstva, britanske kraljice Elizabete II. v Sloveniji, 2008.
- Slovesna protokolarna pogostitev za monaško kraljevino v Cankarjevem domu, 2008.
- Pogostitev na mednarodni kongresni borzi Conventa s predstavitvijo slovenske kulinarike, 2009.
- Pogostitev na sprejemu indijske ambasade ob indijskem prazniku v Narodni galeriji s pripravo indijskih in slovenskih tradicionalnih jedi, 2009.
- Pogostitev veleposlaništva Litve v Filharmoniji s 150 gosti, 2009.
- Pogostitev in donatorstvo ob dobrodelni prireditvi Sila bazar v Festivalni dvorani, 2009.
- Pogostitev na pikniku Zavarovalnice Triglav na letališču v Postojni za 2000 gostov s pripravo jedi pred gosti, 2009.

- Pogostitev za ameriško ambasado ob njihovem prazniku v rezidenci, 400 gostov, 2009.
- Pogostitev francoske ambasade na gradu Fužine ob državnem prazniku, 400 gostov, koktajl party, 2009.

Trženje v podjetju Vivo

V podjetju Vivo catering izvajajo trženje na različne načine:

1. Aktivnosti na pogostitvah, kjer se poleg oskrbe s hrano in pijačo predstavljajo z logotipi na krožnikih, promocijskimi CD-ji in publikacijami na odlagalnih površinah in na mestih z izhodom, z zatiči na kozarcih (zlati lističi z Vivovim logotipom, ki se kot solzica ovijejo okoli peclja kozarca), napisi na uniformah kuharskega osebja (to je prisotno na pogostitvah v enotnih uniformah z vidnimi Vivovimi emblemi), Vivov logotip na ročnih prtičkih strežnega osebja, Vivov logotip na papirnatih in bombažnih servietah, ob priložnostih tudi z logotipi na publikacijah naročnika ...
2. Pojavljanje v tiskanih in elektronskih medijih z objavo člankov, novic, informacij o delu, slikovnega gradiva, oglasov.
3. Promocijske aktivnosti doma in v tujini, namenjene vnaprej znanim ciljnim skupinam v obliki pogostitev in promocijskega materiala (predstavitev na kongresni borzi Conventa, v Bruslju, Milanu, Kobenhavnu, na sejmu v Novem Sadu ...)

V čem so drugačni od konkurence?

Kako naročniki izberejo prav njih, na primer za pogostitev angleške kraljice ali predsednika ZDA? »Gotovo vedo, zakaj: ne gre samo za slovenski protokol, ampak za tuje predhodnike visokih obiskov, ki pridejo poskusit in preverit ponudbo. V kraljevinah in tam, kjer je dolga tradicija, ni naključij in dopuščanja napak. Ob prihodu angleškega kraljevega para smo se od ljudi iz njunega protokola naučili zelo veliko: spodbujanja dobrega, vpliva in pomena tradicionalnosti, to, da nič, kar vprašaš, ni nepomembno, interesa za dober uspeh. Slovenci se šele učimo, da je uspeh posameznika uspeh širše skupnosti, tudi uspeh države.« Ob visokih obiskih seveda ne velja pravilo razpisov in poznanstev, vedno šteje le kakovost, in pomembno je, da se Slovenci kot majhen narod postavljamo ob bok večjim. »To nam daje krila!«

Načrti za prihodnost

Glede na razvoj turistične in gostinske ponudbe v Sloveniji je bilo na različnih ravneh ugotovljeno pomanjkanje kadrov ali šibka izobrazbena struktura. Te pomanjkljivosti lahko izboljšajo samo s stalnim delom na področju razvoja storitve in funkcionalnim izobraževanjem.

Izkušnje podjetja Vivo catering, ki je na tem področju večkrat dokazalo sposobnost prilagajanja storitve novim inovativnim zahtevam s homogenim delovanjem celotnega tima, bi te izkušnje lahko koristno preneslo tudi v druga turistično-gostinska podjetja.

Iz tega sledi oblikovanje svetovalne dejavnosti z aktivnim sodelovanjem v izvedbi. Paket storitev na tem področju so razdelili na:

- Ustanovitev akademije strokovnih znanj na področju priprave hrane in strežbe za pridobitev certifikata.
- Svetovanje in analiza delovanja in predlog ukrepov za prenovljeno gostinsko ponudbo v hotelskih verigah.
- Pridobivanje in selekcija kadrov ter oblikovanje učinkovitih delovnih skupin – timov.
- Priprava animacijskega programa kulinarike v povezavi z drugimi programi.
- Organizacija in izvedba projektov tematskih dogodkov (grajski večer, večeri nacionalnih kuhinj ipd.).
- Izvajanje opisanih programov na temelju teoretičnih in praktičnih metod in tesnega sodelovanja do izvedbe zastavljenih nalog.
- Izobraževalni programi izven sezone.
- Vizija in cilj podjetja Vivo catering je dvigovanje kulture prehranjevanja in načina strežbe. Sem sodi tudi izbor in priprava jedi, postrežba ter animacija gostov. Kulturo prehranjevanja želijo prenesti tudi v druge subjekte in pri tem ne pozabljajo tradicionalnih slovenskih jedi, ki so pomemben del slovenske kulture in ponudbe podjetja. Priprava in postrežba hrane in pijače sta umetnost, kjer pomembno vlogo igra inovativnost in domiselnost.

Sklepna misel in nasvet

Jerneja ima na svoje podjetniške začetke lepe spomine. »V posel sem šla zelo optimistično. Začenjala sem neobremenjeno, nisem razmišljala o tveganju, a pri vlaganjih tudi nisem presegla svojih zmožnosti. Če bi se v začetku odločila za čimprejšnji razmah posla, bi šla moja pot mogoče drugače ...« Sicer pa, dodaja, sodi med njene odlike tudi to, da se nikoli ne ustavi. Nalogo vselej izpelje do konca. Naročnika nikoli ne smeš pustiti na cedilu, pravi. In najbrž ta njena življenjska energija, vztrajnost, potegneta za sabo tudi druge.

»Ne delaj določenih stvari za denar, delaj jih zase in uspeh bo prišel,« še pravi. Predvsem gre za dobre organizacijske sposobnosti in kreativni duh, ki jim sledijo prepoznavanje strokovnega področja, timsko delo in fleksibilnost. Dobro organizirana pogostitev je pogoj za uspešno izvedbo. Dobro izdelan načrt pogostitve in najprimernejša izbira načina pogostitve sta osnova za dobro organizirano pogostitev. Poudariti je treba tudi vlogo promocije, vodenja in organizacijskih planov.

In dejstvo, da je ženska – ji je morebiti oteževalo podjetniško pot? »Vedno sem imela več moške družbe in zato se med moškimi nikoli nisem počutila ogroženo. Je pa res, da je način dela, vodenja žensk in moških, drugačen. Potrebni smo pa oboji! Ženske, denimo, smo manj temeljite in lahko delamo več stvari obenem, moški so temeljitejši, ne morejo pa biti tako multifunkcionalni. Simbioza je tako nujna!«

Čeprav se ne zdi, da bi imela kakršno koli namero v bližnji prihodnosti prodati podjetje ali morebiti povabiti strateškega partnerja vanj, pa vendarle: ali jo to kdaj prešine? »No, saj vmes smo se že združevali in razdruževali (Droga, 2001, op. p.) ... Zdaj mi je pomembno, da to, kar počnemo, delamo dobro. Imamo pa seveda še želje. Mogoče, po toliko letih, bi si lahko omislila 'hišo' (restavracijo, op. p.), objekt z vsebino ... A moja odgovornost je danes drugačna kot takrat, ko sem začenjala. Takrat sem bila sama. Zdaj so tukaj zaposleni, njihove družine in ne morem nekega dne preprosto reči, zdaj bomo pa nehali. Si pa želim, da me ne bi kdaj popadlo, da sem nenadomestljiva, pa da ne smem nehati!«

Viri

1. Kamnikar, J. (2007). Organizacija in izvedba pogostitev na prireditvah po metodi Vivo cateringa. Diplomsko delo. Turistica. Portorož.
2. Pogovor z Jernejo Kamnikar, 13. 1. 2010.
3. Spletna stran <http://www.vivo.si>
4. Story.
5. Spletna stran <http://arhiv.njena.si>, dne 15. 1. 2010.
6. Spletna stran http://arhiv.njena.si/kulinarika/na_obisku/pravijo_da_sem_kot_rentgen/menu_id_140.html, dne 15. 1. 2010.
7. Spletna stran http://beta.finance-on.net/files/2008-11-14/Club11_november2008.pdf, dne 15. 1. 2010.
8. Spletna stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1385>, dne 15. 1. 2010.
9. Spletna stran http://public.edition-on.net/links/512_kongres_julij_2008.asp?page=53, dne 14. 1. 2010.
10. Spletna stran <http://www.kongres-magazine.eu/intervjuji/?id=426>, dne 14. 1. 2010.
11. Spletna stran http://beta.finance-on.net/files/2008-01-25/FC_januar2008.pdf, dne 14. 1. 2010.
12. Spletna stran <http://www.vivo.si/mediji/ona.pdf>, dne 14. 1. 2010.

Priloge

Priloga 1: Analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza)(Kamnikar 2007)

SWOT analiza je analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in groženj (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Uporablja se predvsem v podjetništvu v namen načrtovanja strategij, lahko pa jo uporabimo tudi za samoanalizo pred začetkom projekta. Gre za metodo, ki strukturira to, kar sicer običajno sami že intuitivno počnemo – preverjamo, kje smo dobri, slabi, kaj lahko naredimo in kaj nam grozi.

Prednosti:

- Podjetje Vivo je na slovenskem trgu priznana in uveljavljena blagovna znamka na področju catering storitev.
- Vivo slovi po hitri odzivnosti in izjemni fleksibilnosti.
- Mlad, strokovno usposobljen in priznan kader, ki se nenehno izpopolnjuje in svoje znanje potrjuje v praksi in na tekmovanjih.
- Izvedba storitev v dogovorjenih rokih in v okviru dogovorjenih sredstev.
- Izvedba prireditev na ključ.

Slabosti:

- Omejene kapacitete za izvedbo velikih pogostitev.
- Razdrobljeno skladišče.
- Visoki administrativni in računovodski stroški.

Priložnosti:

- Razvoj Kulinarične akademije in oblikovanje inženiring storitve.
- Razvoj tematske kulinarične ponudbe na Fužinskem gradu – »Grajski program«.
- Razvoj cateringa na Ljubljanskem in Tivolskem gradu. Podjetje Vivo že sodeluje na omenjenima lokacijama.
- Povečanje obsega poslovanja catering dejavnosti v okviru hotelskih verig.
- Za potrebe matične hiše.
- Za potrebe izven matične hiše.
- Za povečanje poslovanja catering dejavnosti na območju Slovenije v obdobju predsedovanja EU.

Nevarnosti:

- Upadanje kupne moči slovenskega tržišča.
- Povečevanje konkurence in vse več ponudbe pod ceno.
- Pomanjkanje usposobljenih kadrov za izvedbo v kuhinji in strežbi.
- Povečani stroški nabave živilskih izdelkov, energij in delovne sile.

19 - POSLOVNI PRIMER

APARTMAJSKO NASELJE LIVEK – NEBESA (PODJETNIKA KATJA IN BOJAN ROŠ)

Vir: Primer so napisali Aleksandra Golob, Marija Kozin, Vesna Pirmanšek in Andreja Raholin. Copyright 2009 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Začetki podjetniške poti

Zgodba se začne v obdobju, ko se zakonca Katja in Bojan Roš (upokojena novinarka časopisne hiše Delo in zasebni zdravnik interne medicine – prvi zdravnik v dolini, ki se je pred leti odločil za zasebno prakso) naveličata življenja v bloku in si zaželita zgraditi manjšo hiško v naravi. Na Livku nad Kobaridom je bilo nekoč smučišče, tam je stala tudi koč, ki je zadnja desetletja klavrno propadala. Roševa sta med sprehodi na tej čudoviti razgledni točki na skoraj 900 metrih nad morjem večkrat pomislila, da bi tam zgradila hiško, kjer bi ju spremljali mir, tišina, jutranje bujenje ptičk, oster zrak in razkošje pogledov, v glavnem vsa lepota – nebeškost narave, ki jo le-ta premore v vsej svoji veličini. Parcelo sta kupila za zelo majhen znesek, glede na to, kaj vse bi se tam dalo narediti, ustvariti.

Po pregledu vseh dokumentov, ki so potrebni za pridobitev gradbenega dovoljenja, vključno z lokacijsko informacijo, sta ugotovita, da je njuno izbrano sanjsko

zemljišče, na katerem je nekoč stal smučarski center Livek, namenjeno le izgradnji turističnega ali športno-rekreacijskega objekta. In kaj storiti zdaj?

Zakonca Roš sta bila mnenja, da je takšno čudovito lokacijo nesmiselno »zavreči«, zato sta se nenamerno podala v podjetniške vode in s tem prevzela kot sama rečeta, ogromno tveganje. Bojan Roš je že leta 1994 ustanovil podjetje Bojan Roš dr. med., s. p. Tako je bilo kasneje, ko sta se zakonca Roš odločila, da sprejmeta nov izziv, potrebno le preoblikovati ime in dodati dejavnost. Ime podjetja se je preimenovalo v NEBESA TURISTIČNE HIŠE BOJAN ROŠ dr. med., s. p., dejavnost pa se je razširila z »dejavnostjo Drugih nastanitev za krajši čas« (I55.209).

Odločila sta se, da bosta dala narediti poslovni načrt. Da pa je slednji karseda natančen in dodelan, tako z idejnega kot tudi s strokovnega vidika, je dobro, da je ideja podjetnika dobro poznana tudi tistemu, ki prevzame odgovornost za njegovo izdelavo. Tako sta vso vsebinsko izdelavo le-tega zaupala domačinu Žarku Mlekužu, ki je v sodelovanju z Roševima pripravil kvaliteten poslovni načrt, ki je kasneje predstavljal osnovo za pridobivanje posojil pri bankah.

Arhitekturno idejo sta prepustila arhitektu Roku Klanjščku, ki je namesto enega večjega objekta zasnoval štiri manjše lesene hiške arhitekturnega tipa planin oz. senika (les, kamen in pločevina), ki se lepo zlivajo z okoljem. Arhitekt je idejo črpal iz planinskega okolja – planinskih koč, gručaste povezave več hišk, ki zaradi lokacije in prelepega razgleda tvorijo poseben ambient ter hkrati nudijo zaščito pred vremenskimi pojavi, kot so dež, veter in sneg. Projekt je bil dobro sprejet, prejel pa je tudi številne prestižne nagrade, med njimi tudi Zlato ptico in Plečnikovo zlato medaljo. Prav ta arhitekturna posebnost hišk daje turističnemu naselju skupaj s srčnostjo gostiteljev dodano vrednost.

Od ideje do Nebes je minilo nekaj let. Pridobiti je bilo potrebno gradbeno dovoljenje, kar ni bilo težko, saj je šlo za nadomestno gradnjo. Zbrati je bilo potrebno denarna sredstva in predvsem ogromno poguma za to poslovno potezo, glede na to, da načrt predvideva samo osem ležišč na površini, kjer bi lahko stal hotel z 80 ležišči ali več. Na vse zgoraj navedeno, je to res drzna in predvsem inovativna poslovna odločitev.

Kot pravi Katja Roš v to odločitev nista želela vpletati, oz. obremenjevati svojih dveh hčera Maje Roš (prav tako novinarka) in Ane Roš (uspešne turistične podjetnice in solastnice Hiše Franko). In tako je nekega dne padla odločitev: »Gradili bomo«. Za to je zaslužen Bojan, ki mu je uspelo vso družino prepojit z idejo o naselju počitniških hiš. Z gradnjo so tako pričeli leta 2002, celotno investicijo pa so zaključili konec leta 2003. Z oddajanjem hišk so pričeli za božič leta 2003. Tako kot pri vseh večjih poslovnih podvigih tudi tukaj ni šlo brez zapletov in zavistnih pogledov domačinov. Vsekakor nista imela podpore oz. pomoči okolja oziroma občine. »Čeprav so Nebesa naložba v demografsko ogroženem obmejnem prostoru in čeprav prinašajo turistično spodbudo v te kraje, smo morali sami zgraditi dva kilometra vodovoda in urediti električno napeljava. Upala sem na nepovratni denar za infrastrukturo, vendar je podporno okolje v našem in še v mnogih primerih odpovedalo,« pravi Katja Roš.

Nadstandardno turistično naselje z drznim imenom Nebesa v neokrnjeni naravi sestavljajo štiri sodobno opremljene lesene hiške, ki lahko skupaj gostijo največ osem oseb oz. štiri pare. Hiške so opremljene moderno, a stilno in brez nepotrebnih dodatkov. Na eni strani dajejo občutek domačnosti, medtem pa na drugi strani občutek luksuznega udobja. Spalni del, od koder se razprostira razgled po vsej Soški dolini, je v mansardi; spodaj so: dnevni prostor z veliko teraso, kopalnica in kuhinja. Ob teh hiškah pa je hiša Katje in Bojana Roš, ki je povezana s posebnim delom, kjer je gostom na razpolago še wellness (savna, bazen, sprostitvena soba), vinska klet, kjer so na voljo kulinarčne dobrote domačinov iz doline Soče (različna vrhunska vina, siri, pršut, žganje ...) ter skupna kuhinja z jedilnico in s kaminom, kjer je za nameček hladilnik vedno napolnjen z dobrotami za zajtrk ter s sezonskim sadjem. Pri tem je zanimivo to, da ima vsaka ponujena dobrota svojo zgodbo. Vse to je všteto v ceno, saj se Roševa zavedata oddaljenosti apartmajskega naselja od trgovin v dolini. Gostje so zelo prijetno presenečeni, saj pričakujejo zgolj nočitev v apartmajih. Nebesa so na voljo zahtevnejšim gostom in so popolno nasprotje množičnemu turizmu, saj cilj lastnikov ni množični turizem, temveč ju zanima le kakovost za posameznike.

Izbira imena oz. blagovne znamke

Projekt je izdelan, prav tako poslovni načrt. Tudi hiške so že postavljene. Temu okolju je potrebno dati samo še ime, ki bo odražalo celotno podobo entitete. »Beseda ima božji priokus. In na nebesih je res božansko.« (Miran Ališič, 2008). »O imenu sem imela na začetku nekaj pomislekov, saj ga hitro povežemo s čim hudomušnim,

celo negativnim. Šele ko sem ljudem pripovedovala o ideji za ime, so me s svojim navdušenjem prepričali, da sem se odločila prav«, trdi lastnica Nebes Katja Roš.

Prav tako nam je svojo zgodbo glede izbire imena zaupal tudi Bojan Roš, ki nam je s svojim zastrtim pogledom na božanski razgled navdušeno povedal: »Včasih je bilo tukaj smučišče s kočo, ki na žalost ne obratuje že od leta 1985. In marsikateri obiskovalec je rekel, joj, kako je lepo, kot v nebesih. In to je verjetno razlog tega imena. Domačini so takrat večinoma uporabljali ime »Pri koči«, medtem ko zamejci – Beneški Slovenci »Nebesa«.

Vrednost investicije turističnega objekta in določitev prodajne cene

Naložba te podjetniške ideje je stala 1,7 milijona evrov. Roševa sta 40% kapitala zagotovila iz lastnih virov (prodala sta stanovanje, imela sta prihranke, nekaj premoženja pa sta podedovala), za preostali del pa sta morala vzeti posojilo. Na podlagi dobrega poslovnega načrta in seveda njunega prepričanja v projekt so jima na Banki Koper odobrili posojilo, ki pa sta ga kasneje pokrila s kreditom Volksbank. Slednja jima je omogočila tako veliko posojilo, da sta lahko zagotovila potrebna sredstva, nastala zaradi podražitve projekta v fazi gradnje ter s tem pokrila naložbo in Banki Koper vrnila posojilo.

Pri samih projektih nista imela težav, le-te pa so se, kot smo že omenili, pojavile pri pridobivanju finančnih sredstev. Kandidirala sta namreč za nepovratna evropska sredstva, ki sta jih nujno potrebovala in sta nanje tudi računala, vendar žal neuspešno. Uspela sta sicer na razpisu Sklada za regionalni razvoj, vendar so bili razpisni pogoji izredno neugodni. Na nepovratna sredstva je bil namreč vezan tudi kredit, ki pa je bil zelo neugoden. Obrestna mera je bila precej višja kot pri drugih bankah. Zaradi tega sta ta sredstva sicer sprejela, vendar sta morala vezani kredit zelo hitro odplačati.

Roševa predvidevata, da bosta v naslednjih petnajstih letih izplačala kredit, kar je trenutno njun največji cilj, saj s štirimi hiškami, kljub relativno visoki ceni najema (250 EUR na dan) in dobri zasedenosti (najbolj zaseden nastanitveni objekt v Soški dolini oz. Posočju) zaenkrat ne moreta ustvariti večjega dobička. Sredstva za pokrivanje investicije pa črpata tudi iz drugih virov .

Lastnika sta ceno nočitve določila na osnovi stroškov, ki so sestavljeni iz obratovalnih stroškov, stroškov vzdrževanja in ostalih stroškov. Zaradi lege na zelo izpostavljenemu območju se jima tu in tam zgodi tudi kakšna naravna nesreča, ki terja dodatna finančna sredstva.

V poslovnem načrtu je bilo predvideno, da se jima investicija poplača v osmih letih, če bodo vse hiške zasedene vse vikende v letu. Vendar temu ni tako, ker se je v začetku predvidena cena investicije med gradnjo povečala približno za eno tretjino (iz 1,1 milijona evrov na skoraj 1,7 milijona evrov). Vzrok za to so bile nekatere spremembe v zakonodaji in gradnja vodovoda (predvidena je bila uporaba starega vodovoda, ki pa potem ni ustrezal zahtevam države – zato je bilo potrebno napeljati nov vodovod iz najbližje vasi). Kljub visokim stroškom pa prvotnega arhitektovega načrta vseeno nista spreminjala.

Hiške so sedaj povprečno zasedene vse vikende v letu in od aprila do septembra vse dni. Kljub tako dobri zasedenosti se komaj pokrijejo vsi stroški vzdrževanja.

Mnenja sta, da turist ne sme imeti občutka, da je plačal preveč. Dodata še, da narava in zamisel upravičujeta visoko eno, saj je to nekaj popolnoma novega tako za te kraje kot tudi za vso Slovenijo.

V ceno 250 EUR/dan je vključeno:

- bivanje v hišici, namenjeni samo za dva, kar je po mnenju gostiteljice »njihovo razkošje«,
- mir – tišina je dandanes že velika vrednota,
- zasebnost – 8 ljudi je pri njih že gneča,
- lokalne dobrote, ki so na voljo v vinski kleti – to je dodatek, ki ga gostje ne pričakujejo,
- vedno polni hladilnik za pripravo odličnega zajtrka, sezonsko sadje,
- neokrnjena narava.

Gostje apartmajskega naselja Nebesa za plačan znesek dobijo vse, kar so pričakovali, in še več, kar se deloma odraža tudi v prihodkih od prodaje, ki iz leta v leto naraščajo.

Graf 1: Prihodki od prodaje po letih

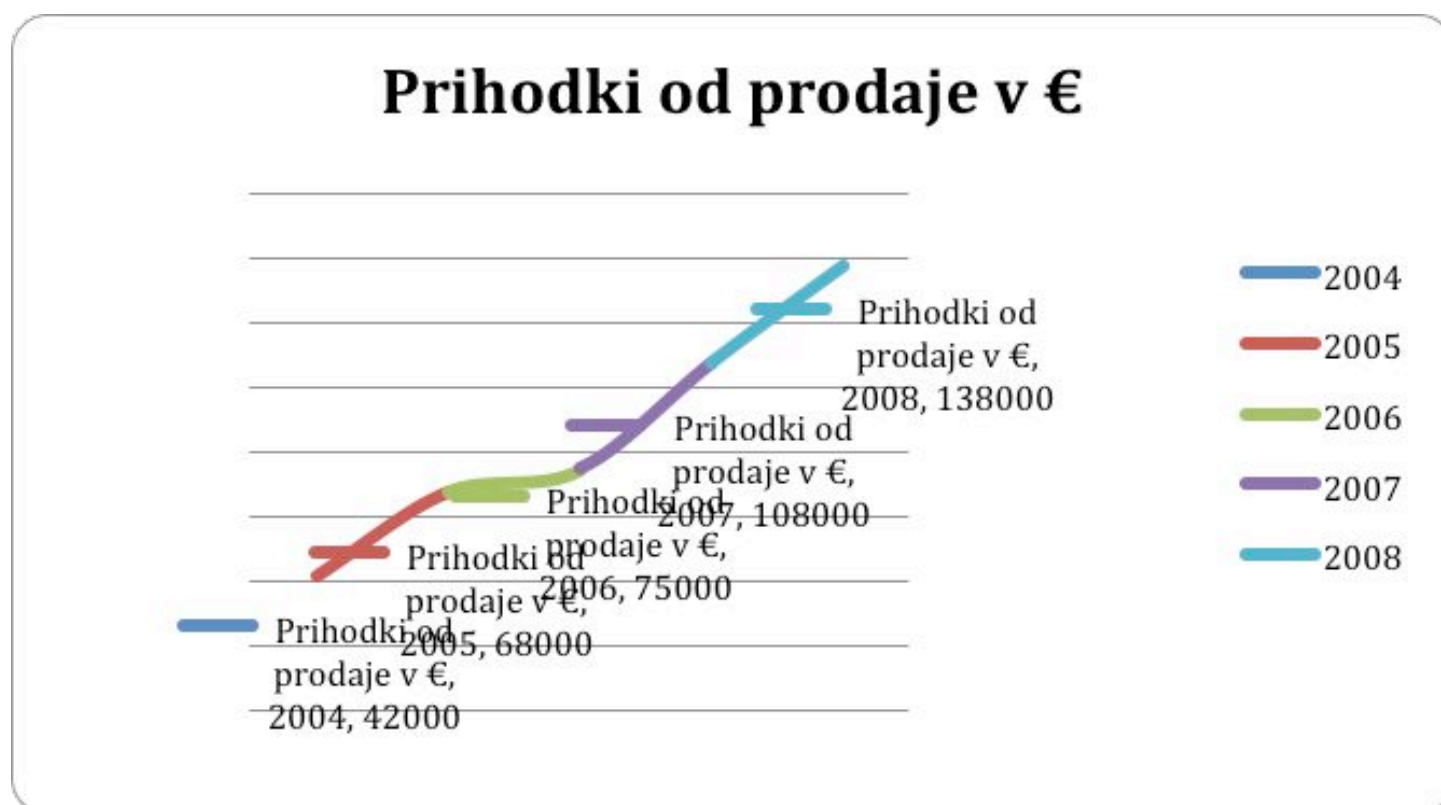


Tabela 1: Tržna analiza po prihodku podjetja v dejavnosti "Druge nastanitve za krajši čas" v letu 2008

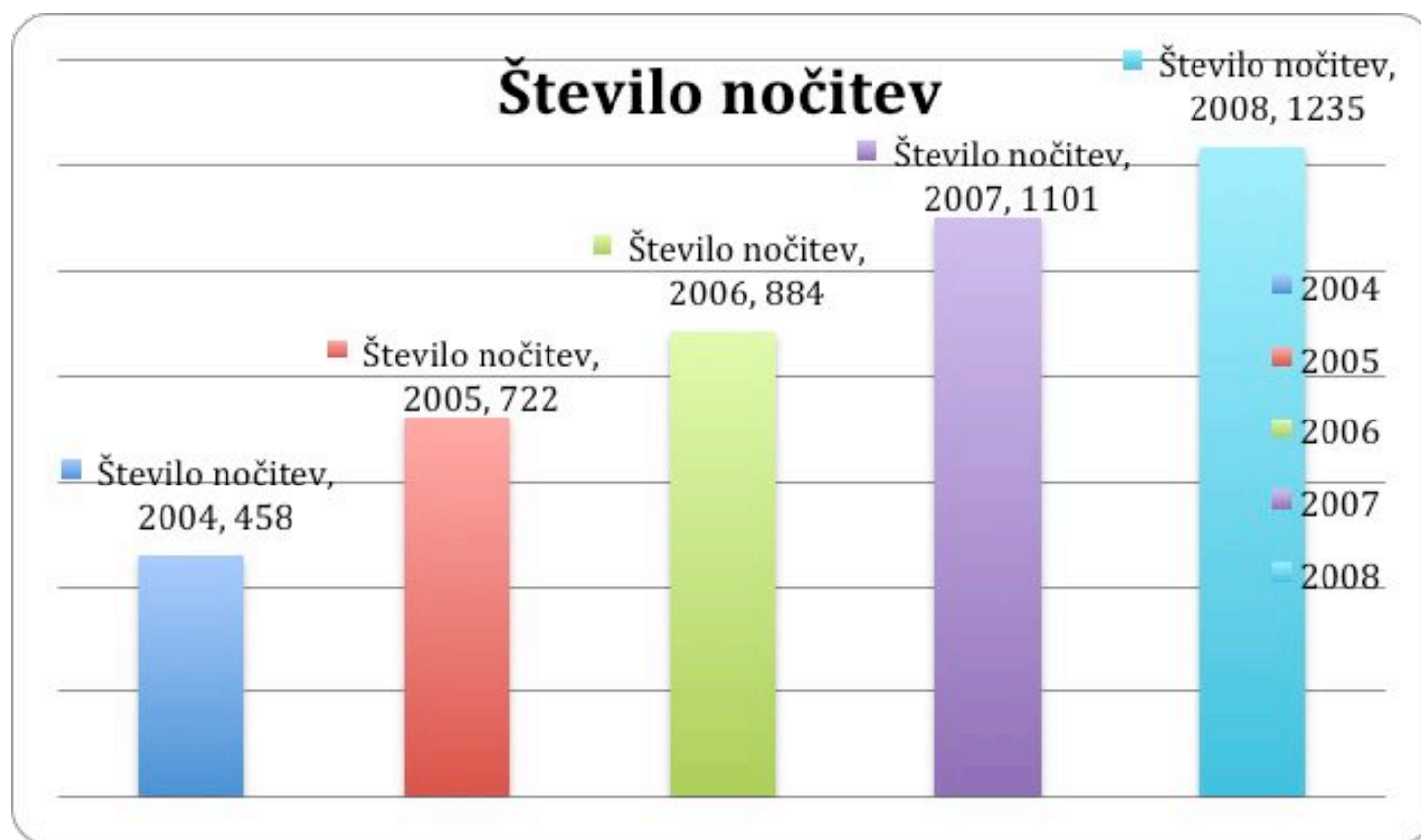
Leto	Rang	Prihodek	Prihodek dejavnosti	Št. subjektov v dejavnosti	Delež
2008	13	303.040,00	16.078.318,00	100	1,88
2007	14	267.985,00	14.259.672,00	94	1,88
2006	10	240.803,00	7.533.711,00	84	3,20
2005	6	246.111,00	4.957.885,00	77	4,96
2004	6	183.334,00	4.030.275,00	77	4,55

Vir: bilanca Teledat (Bizi.si)

V tabeli lahko vidimo, da število subjektov v dejavnosti »Druge nastanitve za krajši čas« močno narašča. Povprečna vrednost prihodka v letu 2008 je bila 160.783 EUR. Turistično naselje Nebesa pa imajo prihodek skoraj še enkrat višji, in sicer 303.040 EUR.

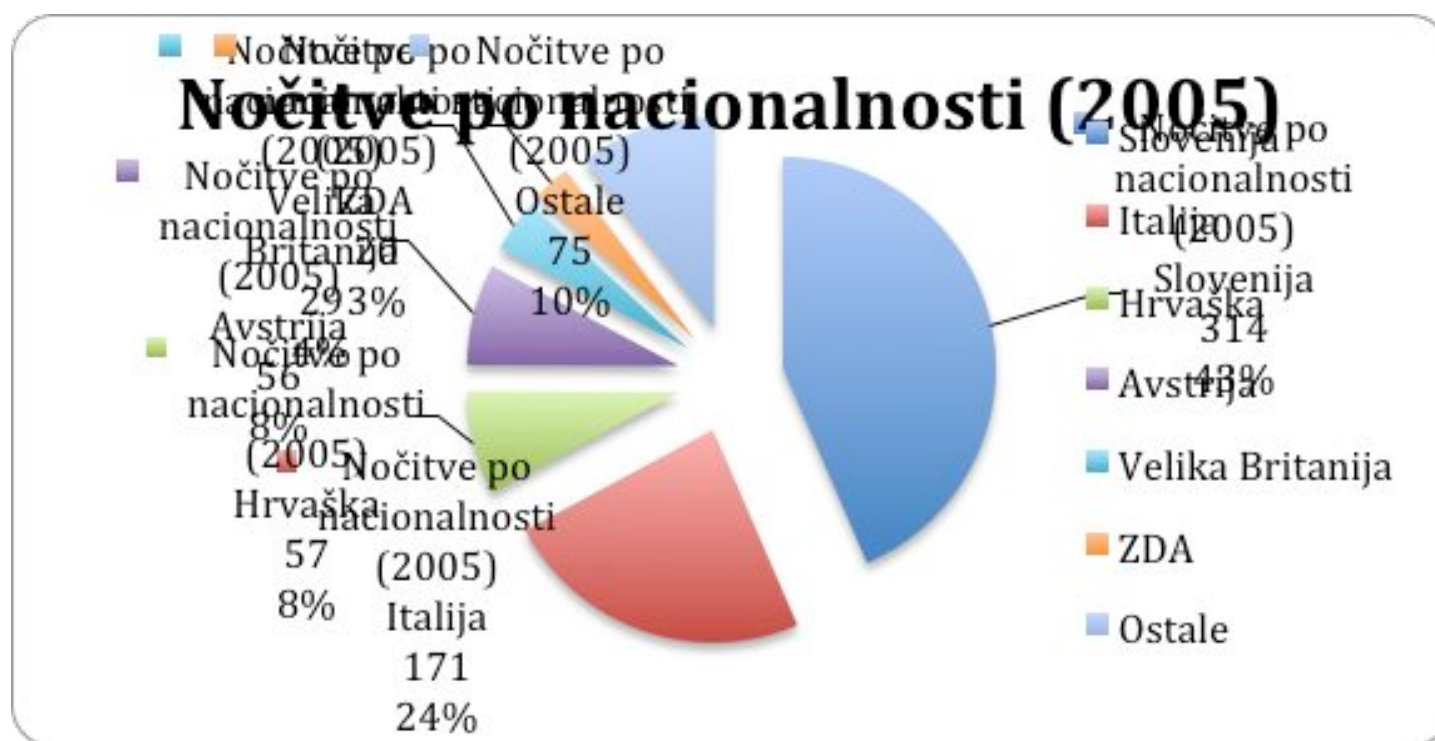
Zasedenost nastanitvenih zmogljivosti Nebes

Graf 2: Število nočitev po letih

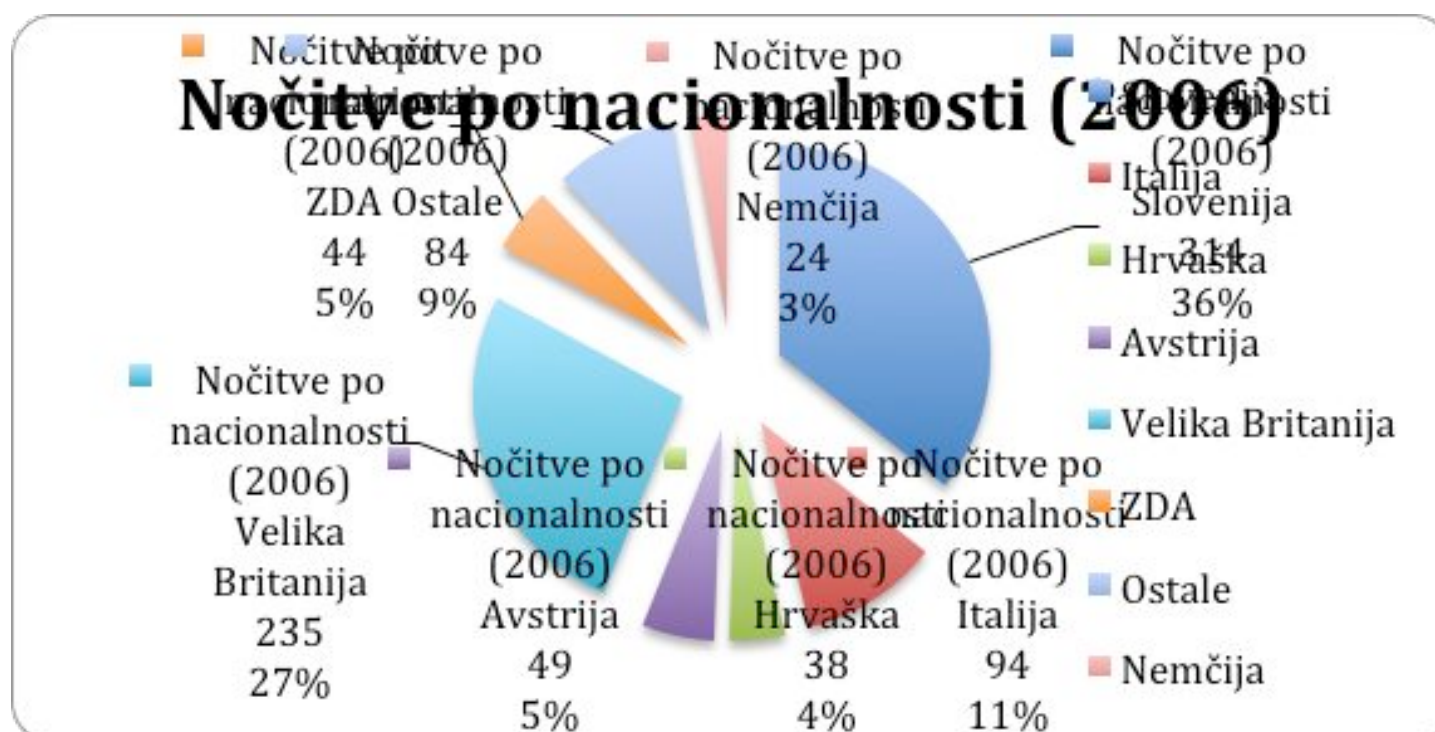


Kot vidimo, število nočitev strmo narašča, kar nam da vedeti, da je zasedenost ves čas v porastu. Povprečna doba bivanja je tri dni, v zadnjem letu pa je naraslo število gostov, ki bivajo dlje časa, oz. si privoščijo že prave počitnice. Uspešna podjetnika sta zadovoljna, da zasedenost narašča, in da so tudi zdaj, v času recesije, uspeli obdržati nivo števila nočitev (za leto 2009) enak lanskemu ali celo višji. Vidimo, da čeprav se za eno noč v apartmajih Nebesa računa okrog 250 evrov, se za njihove storitve zanima veliko ljudi. Trdita, da v pretežni meri prevladujejo Slovenci (50%) ostalo pa se porazdeli med Angleže, Nemce, Avstrijce in nekaj malega med Italijane. Omenila sta, da imata še zelo veliko rezervo pri italijanskem trgu, saj je teh le peščica, kljub temu, da so pozicionirani v neposredni bližini meje z Italijo.

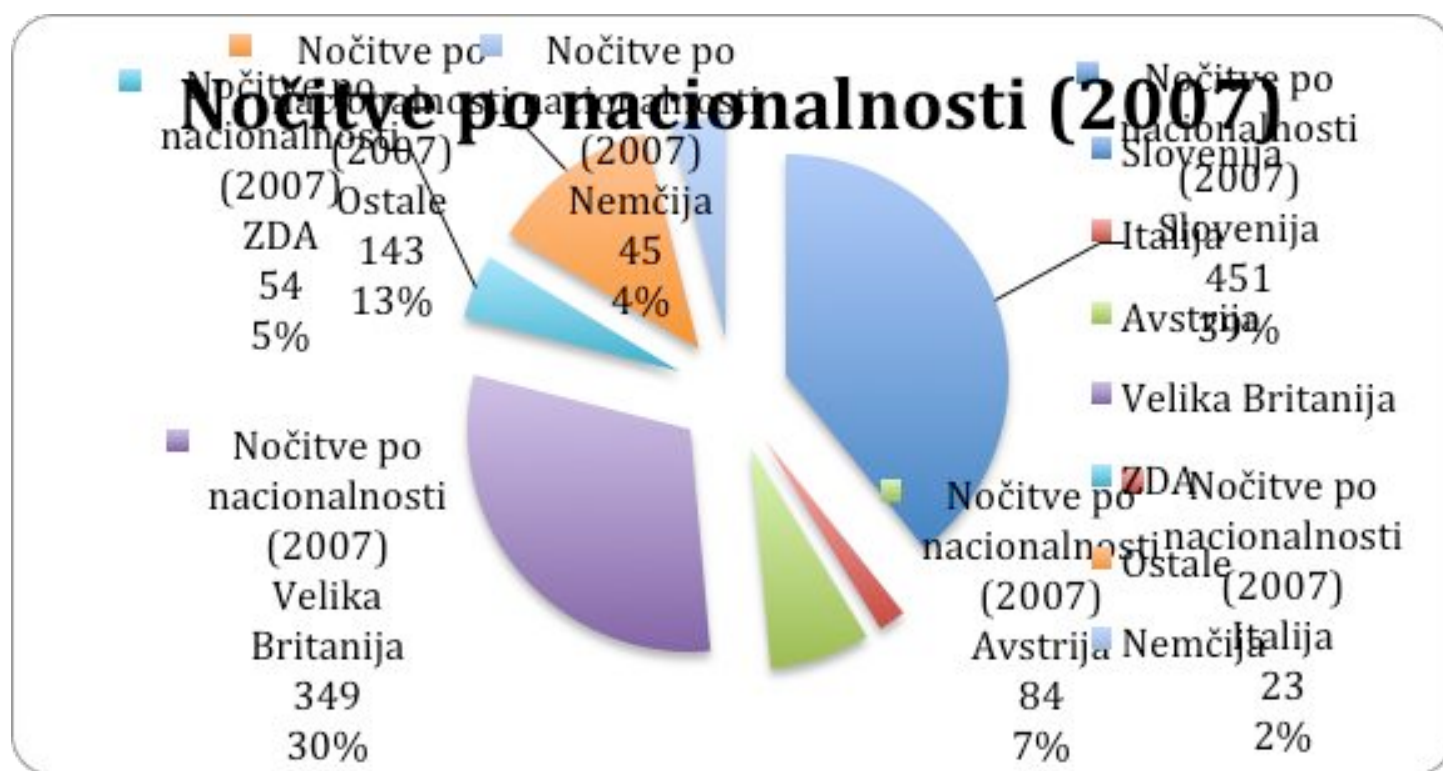
Graf 3: Nočitve po nacionalnosti v letu 2005



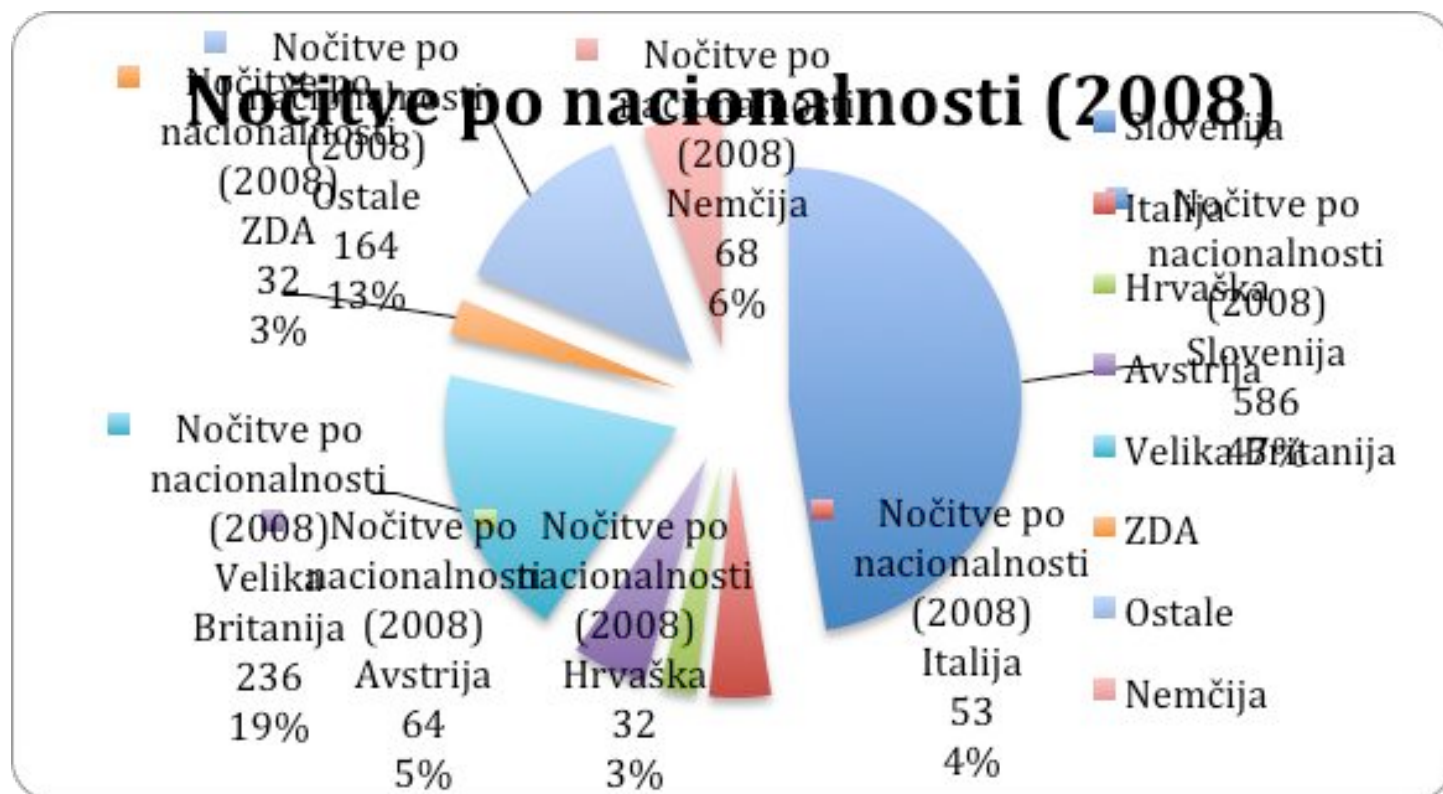
Graf 4: Nočitve po nacionalnosti v letu 2006



Graf 5: Nočitve po nacionalnosti v letu 2007



Graf 6: Nočitve po nacionalnosti v letu 2008



Iz grafov je razvidno, da je največji odstotek domačih obiskovalcev. Veliko je tudi obiskovalcev iz Velike Britanije, za kar je glavni razlog aktivno oglaševanje apartmajskega naselja Nebesa preko dveh agencij butičnega turizma: Slovene Dream in i-escape. Porast nemških obiskovalcev je najverjetneje povzročila objava knjige »28 najbolj razkošnih alpskih hotelov, graščin in gorskih pristav«, med katere so uvrstili

tudi Nebesa. Majhno število italijanskih gostov pa lastnika povezuje z načinom življenja Italijanov. »Ta kraj je namenjen počitnikovanju ljudi, ki potrebujejo razkošje tišine,« pravi Katja, Italijani pa so običajno zelo družabni in »glasni«, zato ne iščejo takšnih počitnic, kot jih nudijo Nebesa. Ker pa niso vsi takšni, je potrebno najti način, kako priti do posameznikov, ki si zaželi odpočiti od stresnega življenja.

Občina Kobarid je nudila v letu 2008 obiskovalcem 1449 postelj (vključno s kampi), od tega je 8 ležišč prispevalo turistično naselje Nebesa (0,55% ležišč v občini).

Kljub recesiji in višji ceni nočitve glede na druge ponudnike v občini Kobarid so Nebesa najbolj zaseden turistični objekt na omenjenem območju. Kobariška občina je imela v letu 2008 v povprečju 22% zasedenost, turistično naselje Livek – Nebesa pa 42,3% zasedenost. Leta 2007 so odstotki zasedenosti nekoliko bolj podobni. Vsi ponudniki na območju Kobarida so imeli skupno 31%, Nebesa pa 37,7% zasedenost.

Ker je težje zapolniti 60 ležišč, npr. hotel, kot pa osem ležišč, smo Nebesa primerjali tudi s povprečnim turističnim objektom, ki ima enako število ležišč. Tako je počitniško stanovanje v majhni idilični hribovski vasici Drežnica (občina Kobarid) imelo v letu 2008 4,28% zasedenost (125 nočitev), že prej omenjena Nebesa pa 42,3% (1235 nočitev). Iz tega lahko sklepamo, kako pomemben je v turizmu pravi pristop. Za doseganje večje zasedenosti ni ključnega pomena cena, temveč dodana vrednost in kakovost ponudbe.

Nadpovprečno zasedenost v Nebesih lahko delno pripišemo izvirni ponudbi, čudovitemu razgledu, naravi, tišini in spokojnosti, vendar k temu veliko pripomore tudi nenehen trud lastnikov. O kvaliteti ponudbe priča tudi veliko povratnih gostov. Največ izmed njih je Slovencev.

Motivi prihodov

»Narava je na prvem mestu,« zatrjuje uspešna podjetnika Roš, »to je osnova, ki naj bi privabljal ljudi na Nebesa.« Vsekakor smo tudi me avtorice mnenja, da je razgled po Soški dolini in na Krn ter še dlje, koder nam sega radovedno oko, prečudovit. Če pa stojite na trati za temi hiškami, se skozi sedlo na Livku vidi vse do Gradeža ob Jadranskem morju. Ko se v skalovje upre zahajajoče sonce, so Nebesa res nebeška. Zagotovo lahko pritrđimo, da s tem vsekakor opravičijo izbiro imena. Nebesa so, kot

pravita lastnika, lepa v megli, v oblakih, v soncu, v snegu, v dežju ... Potemtakem bi lahko rekli, da je vsako jutro lahko drugačno in presenetljivo z vidika razgleda.

Nebesa so med Slovenci priljubljena tudi kot darilo. Pogosto se zgodi, da je obdarjencem darilo tako všeč, da si še sami privoščijo dodaten dan ali dva.

Nebesih je bilo organiziranih tudi že nekaj porok, tako za skupinico do dvajset ljudi, kot tudi samo za nevesto in ženina, ki sta prišla iz Avstralije. Seveda sta jim Roševa poiskala celo poročni priči.

Na začetku je bilo veliko povpraševanja po najemu celotnega kompleksa za razna video in foto snemanja. Tako so med drugim snemali spot za MTV studio. Vendar so izkušnje pokazale, da tako občutljivo okolje, kot so Nebesa, težko prenese večje število (aktivnih) ljudi. Zato takšnih skupin ne sprejemata več.

Dolina Soče ponuja veliko raznolikih aktivnosti. Največji del zavzemata aktivne počitnice in dediščina prve svetovne vojne. Ljubiteljem narave ponuja Soča z okolico vse od čudovitih sprehajalnih poti pa vse do resnih tur. Glavne športne aktivnosti so poleg primarnih vodnih športov (rafting, kajak, kanu, soteskanje) še kolesarjenje, pohodništvo, ribolov, jahanje, smučanje in jadrarno padalstvo. V Posočju je izpostavljena tudi kulturna dediščina. Kobariški muzej in muzeji prve svetovne vojne na prostem pričajo o grozotah vojne na tem območju. Turisti nimajo daleč niti do drugih turistično znanih krajev, kot so npr. Goriška brda, Postojnska jama, Piran ... Gostje počitniškega naselja Nebesa radi obišejo tudi kobariške restavracije, ki slovijo po dobri hrani.

Tako si obiskovalci Nebes največkrat že vnaprej izdelajo načrte, kaj bodo med počitnicami počeli, a se velikokrat zgodi, da so nad Nebesi tako očarani, da ne gredo nikamor ali pa se odpravijo na sprehod do bližnjega Kolovrata, preostanek časa pa uživajo v razkošju narave, ki jih obdaja. Najverjetneje zato, ker jim lokacija v celoti omogoča nekaj, kar je bil njihov osnovni razlog, zaradi katerega so prišli: počitek in sprostitvev pred napornim vsakdanom.

Lastnika sta pripravljena gostom uresničiti želje, ki jih prinesejo s seboj na odih. Tako pogosto sodelujejo z ostalimi ponudniki v dolini. Obiskovalci se velikokrat odločijo obiskati Hišo Franko, ki s svojo kulinarčno ponudbo predstavlja nasprotje sa-

mostanske mističnosti Nebes. Katja nam je pripovedovala, kako je bil некоč en novinar ogorčen, ker mati (Katja) pošilja goste v hčerino restavracijo. Kljub temu se jih je vseeno odločil obiskati in poizkusiti njihovo hrano. Bil je prijetno presenečen o kakovosti in izvirnosti hrane in ugotovil, da je bil Katjin namen ponuditi gostu kvalitetno ponudbo hrane, ne pa storitev sorodnikov.

Promocijske aktivnosti in skrivnost uspeha

V začetku sta lastnika želela, da bi se reklama ustvarjala le od ust do ust in Nebes nista imela namena posebej promovirati in kar je več, izogniti sta se želela tudi spletni strani, vendar ju je okolica prepričala, da je spletna stran dandanes že »pogoj za turizem«.

Leta 2006 sta se na podlagi poslovnega načrta uvrstila tudi med osem kandidatov za »najpodjetniško idejo 2005/06«.

O Nebesih so je bilo sicer napisanih kar nekaj člankov oz. prispevkov, ki so doprinesli k precejšnji promociji, zanje pa se je zanimalo tudi nekaj svetovno poznanih popotnikov in kritikov, kot je Andrew Harper. Podjetje zajema skupino popotnikov, ki veljajo kot eden najbolj kritičnih in verodostojnih obveščevalcev na področju unikatnih luksuznih nastanitev in destinacij v Ameriki. V članku so Nebesa ocenjena zelo pozitivno, izpostavljena je lepota objekta, čudoviti razgledi in možne aktivnosti. Najbolj izmed vsega pa je poudarjena gostoljubnost in prijaznost Katje in Bojana. Pri slednjem je potrebno poudariti, da je avtor v Nebesa prišel kot skriti obiskovalec in ne kot najavljen novinar.

Da »dober glas seže v deveto vas« dokazuje tudi podatek, da je kar polovica gostov tujcev, večina pa je za Nebesa izvedela preko priporočila prijateljev in sorodnikov, ki so jih že obiskali in so bili nad njimi navdušeni. Za prepoznavnost v tujini, še posebej na angleškem trgu, je veliko naredila agencija Slovene Dream. Njen lastnik, Bob Burgher, je pred približno petimi leti v Londonu začel tržiti nekaj slovenskih turističnih krajev na Primorskem, med drugimi tudi Nebesa in Hišo Franko. Posluževal se je posebnih tržnih prijemov, ki so, oz. še vedno temeljijo na osebni stiki z ljudmi in pripravo personalizirane ponudbe.

V letu 2008 so se Nebesa vključila tudi v i-escape, mrežo ponudbe petičnih hotelov, kjer so na razpolago številni podatki o destinacijah in nastanitvah, ki veljajo za zelo kredibilne. Za precej zanesljive veljajo tudi informacije, ki jih najdemo na spletni strani TripAdvisor, kjer so zbrani komentarji turistov in popotnikov, ki so že imeli možnost bivati v najrazličnejših nastanitvenih objektih po vsem svetu. Nebesa so na tej spletni strani požela same pozitivne kritike, kar se zaradi izredne kritičnosti uporabnikov ne zgodi pogosto.

Dobra promocija pa so med drugim tudi obiski znanih in uglednih gostov, tako je bilo zelo odmevno počitnikovanje predsednika države Danila Türka. Veliko pa je bilo tudi namigovanja o medenih tednih Janeza Janše v Nebesih, čeprav to sploh ni bilo res.

Lastnica Katja Roš je skrivnost uspeha našla v izvirnosti, drugačnosti (diferenciacija storitve), v majhnosti (objekt sprejme samo osem oseb) in lepi lokaciji (odlična razgledna točka), predvsem pa v srčnosti (gostoljubje, odkritost), ki jo skupaj s soprogom Bojanom vlagata v projekt in druženje s svojimi gosti. Spoznala sta, da je najboljša reklama tista, ki gre »od ust do ust«. Zato odnos z gosti gradijo na odkritosti in z osebnim stikom tako, da vsak gost ve, kaj lahko pričakuje, oz. kaj lahko za svoj denar dobi in tudi česa ne more. Menita, da uspešnost v turizmu temelji na osebnem stiku z gosti, zato vse potencialne goste, tudi tiste, ki rezervirajo v agenciji osebno, kontaktirajo in poskušajo s tem pridobiti zadovoljne goste in dober feedback. Vse to, vključno z njuno izvirnostjo in srčnostjo, so zaznali tudi nemški avtorji knjige »Alpenhotels«, kjer so opisane najboljše destinacije v evropskih Alpah, vključno z opisi osemindvajsetih najbolj razkošnih različnih nastanitvenih kapacitet.

In kaj je njuna skrivnost uspeha? »V nebesih ustvarjamo vzdušje domačnosti. Izkušnje kažejo, da k nam prihajajo izobraženi ljudje z estetskim čutom, ki iščejo mir. Hočeva biti poštena in zato živahnih družin z otroki ne sprejemamo več,« trdita Katja in Bojan Roš. Lahko bi rekli, da se njuna skrivnost vsekakor imenuje srčnost.

Organiziranost dela

Večino dela opravita sama, zaposleno imata le eno osebo. Priznata, da bi jima prav prišla kakšna študentska pomoč, vendar se bojita, da potem odnos do gostov ne bo več na pričakovanem osebnem nivoju.

Dan v Nebesih, še posebej v glavni sezoni, zna biti tudi precej naporen. V času, ko Bojan Roš opravlja svojo redno službo, Katja skrbi za dobro počutje gostov in čistočo, veliko časa pa zahteva tudi priprava ponudb ter dogovarjanje in odgovarjanje na spletno pošto. Po želji gostom organizira najrazličnejše programe aktivnosti, od raziskovanja lepot doline in lokalne kulinarike do sprostitve z dodatno wellness ponudbo. Če se le da, Roševa poskušata ustreči željam svojih gostov, saj menita, da so majhne geste izredno pomembne in predstavljajo tisto »piko na i«.

Nova podjetniška izkušnja

Lahko bi rekli, da je v vsakem izmed članov družine Roš podjetniška žilica, ki je prevladala tudi pri uresničitvi predstavljene ideje. Najverjetneje je dejstvo, da je Bojan Roš že imel lastno podjetje in s tem tudi nekaj izkušenj z vodenjem le-tega, vsaj malo pripomoglo k lažji odločitvi. Kljub temu, da sta Roševa v poklicnem življenju delovala na drugih področjih, jima turizem ni bil tuj. Katja je v mladosti delala v hotelu Žusterna v Kopru kot receptorka ter v Kompas Koper kot svetovalka pri prodaji. Kasneje, ko sta bila že par, sta skupaj z Bojanom delala kot strežnika na prvem hidrogliserju, ki je plul v Poreč, seveda pa rada tudi potujeta. Prav potovanja so jima dala določene izkušnje, kaj je dobro ponuditi gostu, česa gostje ne potrebujejo in kaj jih pozitivno preseneti.

Ob vprašanju, ali bi sedaj, ko sta uspela, sploh kaj spremenila, sta izpostavila le notranji bazen. Ker je velik, je potrebno nenehno vzdrževanje, ki ni poceni. Poleg tega se zanj sedaj ne bi odločila več, ker sta opazila, da ga gostje, razen Američanov, ne uporabljajo tako pogosto. Bolj zaželeni so savne. Tako da bi sedaj spodnji prostor, kjer je bazen, raje spremenila v center raznolikih savn in majhen bazen za ohlajevanje.

Katjo je že od nekdaj zanimal razvoj turizma v soški regiji, o tem pa je imela tudi svoje mnenje: »Soška dolina ne potrebuje Drežnice, ne potrebuje veliko poceni ležišč – škoda je tega prostora za to«. To dokazujejo tudi Nebesa, ki so kljub relativno visoki ceni najbolj zaseden turistično-nastanitveni objekt v Soški dolini, apartmaji v Drežnici pa so običajno, kljub zelo nizkim cenam nastanitve, nadpovprečno zasedeni le dva do tri mesece v letu. Na javni tribuni četrth Valovanjih Primorskih novic je bila izpostavljena tudi nesmiselnost grajenja turističnega naselja Žaršče z več kot 800 posteljami, saj dolina na eni strani na tem področju nima dovolj kakovostne delovne sile,

poleg tega pa so lahko posledice masovnega turizma katastrofalne. Tudi Bojan se strinja s Katjo: »Najin cilj ni, da bi imela tu množični turizem. Oba z ženo sva veliko potovala in imela priložnost videti, kaj je vrhunski turizem in kaj je turizem, ko hodiš naokrog z nahrbtnikom. Prednost Nebes je popoln mir, gostje imajo veliko zasebnosti in najino osebno noto. Z gosti, če želijo, ob večerih posedimo ob kaminu, skupaj popijemo kakšen kozarec vina in jih povprašamo, kaj si želijo naslednji dan«. Dodaja še, da je koncept Nebes odličen primer tega, da se je turizma mogoče uspešno lotiti tudi v odročnih slovenskih krajih (Basle, Finance).

Vprašali smo ju tudi glede načrtov za prihodnost, na kar sta odgovorila, da jima je primarni cilj brez težav odplačati kredit. Razmišljata, oz. bolj sanjata pa tudi o ponudbi večerje na terasi. Hrano bi lahko pripravili gostinski ponudniki v okolici Kobarida, ki se združujejo v Kobariški gastronomski krog in slovijo po svoji kvaliteti. Najlažje bi sicer bilo sodelovati s Hišo Franko, vendar je ideja zaenkrat neuresničljiva, saj so slednji že tako preobremenjena s svojimi gosti.

Vemo, da delo v turizmu zahteva popolno predanost, saj je delo z ljudmi vse prej kot enostavno. Res je, da strokovnost in usposobljenost predstavljata velik del pri zagotavljanju kvalitetnega izvajanja storitev, vendar brez občutka za ljudi postane nično. Lahko bi rekli, da moraš biti za turizem rojen, kar Katja in Bojan zagotovo sta. Njun pristen odnos, topel človeški stik in ogromna mera profesionalnosti so poleg drugačnosti Nebes njuna največja konkurenčna prednost.

Katja in Bojan Ros priznavata, da sta se za skupno poslovno pot odločila relativno pozno, a z obilico različnih izkušenj ter vedenj ob jasni viziji, kaj želita doseči. Podala sta se na novo pot in tako namesto selitve iz bloka v hiško postala poslovneža, lastnika apartmajskega naselja Livek – Nebesa. Za prehojeno pot jima ni žal, a priznavata, da turizem zahteva popolno predanost ter celega človeka. Ogromno stvari sta se naučila sproti ob težavah, ki so nastajale. Vsekakor sta s svojo zagnanostjo, pristopom in predanostjo ob vstopu v tretje življensko obdobje lahko vzor vsem posameznikom ter mladim, ki se odločajo, ali bi se podali na pot podjetništva ali pač ne.

VIRI:

1. Pogovor s Katjo in Bojanom Roš, 19. 11. 2009.
2. Interni dokumenti LTO Sotočje (statistika nočitev).

3. Basle, A. (2006). Najpodjetniška ideja 2005/06 – Peti kandidat v kategoriji mlada inovativna podjetja: Podjetniški par iz Nebes.

[U R L :

<http://www.finance.si/149125/Kandidati-izbora-najpodjetni%BB9ka-ideja-2005-06-Mladi-najpodjetniki-ciljajo-na-globalni-trg>], 20. 11. 2009.

4. Jazbinšek, U., Roš, K. in Klanjšček, R. () Nebesa: Udobje z razgledom. Interno gradivo.

5. Interni podatki »Nebesa« za obdobje 2004–2008.

6. Nebesa. [URL: <http://www.nebesa.si/>], 20. 11. 2009.

7. Tripadvisor. [URL: <http://www.tripadvisor.com/>], 20. 11. 2009.

8. I-escape. [URL: <http://www.i-escape.com/>], 20. 11. 2009.

9. Bizi. [URL: <http://www.bizi.si/>], 27. 11. 2009.

10. P r i m o r s k e n o v i c e (2 0 0 8) [U R L :

http://www.primorske.si/PN/article_wide.aspx?pDesc=15421,1,42], 20. 11. 2009.

11. Harper, A. (2009) Andrew Harper's Hideaway Report: Slovenia and Monte Negro: Hidden Gems Rediscovered.

Priloge

Priloga 1: Bilanca stanja

	2007	2008
SREDSTVA	787.093	758.980
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	734.142	682.313
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	55	18
1. Neopredmetena sredstva	55	18
2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	0	0
II. Opredmetena osnovna sredstva	734.087	682.295
III. Naložbene nepremičnine	0	0
IV. Dolgoročne finančne naložbe	0	0
1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Dolgoročna posojila	0	0
V. Dolgoročne poslovne terjatve	0	0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	11.225	28.579
I. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	0	0
II. Zaloge	0	0
III. Kratkoročne finančne naložbe	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	0	0
2. Kratkoročna posojila	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	6.570	15.438
V. Denarna sredstva	4.655	13.141
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	3.536	2.505
Č. TERJATVE DO PODJETNIKA	38.190	45.583
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	787.093	758.980
A. PODJETNIKOV KAPITAL	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
1. Rezervacije	0	0
2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	767.945	716.049
I. Dolgoročne finančne obveznosti	767.945	716.049
II. Dolgoročne poslovne obveznosti	0	0
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	19.148	42.931
I. Obveznosti, vključene v skupine za odtujitev	0	0
II. Kratkoročne finančne obveznosti	0	0
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	19.148	42.931
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0
ŠTEVILO ZAPOSLENIH	2	3

Vir: AJPES - podatkovna baza letnih poročil 2008.

20 - POSLOVNI PRIMER

POSLOVNO ZDRUŽENJE NAŠ VRT

Vir: Primer so napisali Maja Mustar, Gašper Matelič, Klemen Belec, Simon Zavšek in Janko Rozman. Copyright 2006 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Uvod

Primer obravnava poslovno združenje – grozd, v katerega se je v začetku združilo pet podjetnikov iz Zasavja. Govori o razvoju združenja, tako da spremlja njegovo pot od ustanovitve grozda pa vse do današnjega časa. Pri tem poskuša na kar najbolj različne načine osvetliti težave, priložnosti in spremembe, ki so se porajale v njegovem razvoju. Zasledovati poskuša poslovno, finančno, podjetniško, izobraževalno plat, okoljske dražljaje ter, ne nazadnje, osebni vidik glavnega ustanovitvenega člana – Jožeta Kosa.

Poslovno združenje Naš vrt je neformalno združenje ali grozd, v katerega je vključenih pet podjetnikov – načrtovalcev in izvajalcev, ki v sklopu grozda ponujajo celovito rešitev urejanja vrtov in okolic hiš. Podjetniki so se združili v želji po boljši prepoznavnosti, novem znanju in novih poslovnih priložnostih, ki jih povezovanje ponuja. Dejavnosti poslovnega združenja in njihovi izvajalci, člani združenja, so:

- svetovanje in načrtovanje, vrtnarske storitve, namakalni sistemi: projektiranje vrtov in parkov, vrtnarske storitve Mija Štukelj, s. p., iz Preloga pri Domžalah skupaj s svojim podjetjem Vilinski vrt, inženiring krajinske arhitekture, d. o. o. (dejavnost: svetovanje o razdelitvi zunanjega prostora in uporabe materialov, načrtovanje idejnih zasnov, izdelava izvedbenih načrtov, zasaditve in ureditve zelenic, igrišča za otroke in mladostnike, vzdrževanje, obrezovanje in podiranje dreves, izvedba namakalnih sistemov, zimska služba);
- gradbene storitve: MEGAS gradbena dela Jani Brvar, s. p., iz Trbovelj (dejavnost: gradbene ureditve okolice, tlakovanje, polaganje naravnega kamna, zidci ... novogradnje, adaptacije);
- leseni in kovinski izdelki ter zimski vrtovi: Mizarstvo Kos, Jože Kos, s. p., iz Velike Preske pri Polšniku skupaj s Centrom za zunanjo ureditev iz Velike Preske pri Polšniku (dejavnost: balkonske in vrtno ograje, pergole, nadstreški pred vhodi in na terasah, vrtni paviljoni in ute, vrtno pohištvo, sestavljive prodajne stojnice, vhodna in pomična vrata, ostali ključavničarski izdelki, zimski vrtovi);
- bazeni, whirlpooli, savne, fontane: REMAX, d. o. o., iz Maribora (dejavnost: načrtovanje in svetovanje; zidani, betonirani, thermopool, poliestrski in drugi montažni bazeni, whirlpooli, savne vseh vrst, hladni bazeni, fontane, vodni motivi in barijeri, wellness program, vodni fitnes);
- razsvetljava: ES, d. o. o., iz Ljubljane (dejavnost: vrtna razsvetljava, razsvetljava stanovanjskih hiš, razsvetljava poslovnih prostorov, projektiranje in izvedba elektroinštalacij).

S poslovnim združenjem tesno sodeluje tudi preko petdeset različnih partnerjev–podizvajalcev, ki se vključujejo glede na vrsto dela, potrebe, lokacijo izvedbe ter druge okoliščine, in veliko število dobaviteljev različnih materialov in drugih storitev.

Poslovno združenje ima v programu preko 500 različnih modelov ograj in drugih spremljajočih izdelkov. Pri oblikovanju in iskanju izvedbenih rešitev sodelujejo tudi s Fakulteto za arhitekturo iz Ljubljane, Biotehnično fakulteto in Visoko šolo za oblikovanje.

Jože Kos in njegovo podjetje Mizarstvo Kos

Gonilna sila, idejni oče in največkrat tudi »deklica za vse« poslovnega združenja Naš vrt je Jože Kos iz Velike Preske v Zasavju. Ko smo ga med prazniki obiskali, smo

ga zalotili v delovnem kombinezonu, z motorno žago v roki, skupaj s skupino sosedov pri prostovoljni delovni akciji urejanja vaškega okolja, katere glavni akter je bil seveda Jože. Z veseljem si je vzel nekaj časa, ki mu ga, kot je sam dejal, »za prave zadeve nikoli ne zmanjka,« in ga posvetil odgovorom na naša vprašanja.

Jože Kos se je rodil leta 1959. Po poklicu je lesarski tehnik. Po končani osnovni šoli je nadaljeval izobraževanje na srednji lesarski šoli. Njegove sanje so bile, da bi se lahko vpisal na fakulteto za arhitekturo, vendar mu tega ni uspelo doseči, saj ni uspešno opravil sprejemnih izpitov. Namesto tega se je vpisal na lesarsko fakulteto, ki pa jo je obiskoval zgolj eno leto, ker mu vsebina izobraževanja po njegovem takratnem razmišljanju ni bila zanimiva. Preden je ustanovil svoje podjetje, je bil zaposlen v podjetju Lesna v Litiji, kjer si je nabiral izkušnje na različnih področjih: priprava dela, tehnologija, vodenje in komerciala. S to poklicno dejavnostjo si je pridobil tudi znanja za nadaljnjo samostojno kariero. Je izrazit »pozitivec«, poln življenjske energije, vizionar, ki mu nikoli ne zmanjka novih idej. Zase pravi, da je zelo zaposlen, za kar je najbrž krivo tudi to, da je poleg podjetniškega sodelovanja v grozdu in dela v svojem podjetju tudi aktiven član vaške skupnosti in številnih društev, zborovodja v pevskem zboru, organist in najbrž bi se našlo še kaj.

Kot zanimivost rad pove, da se je v študentskih letih poskušal vpisati na arhitekturo, vendar je padel na sprejemnih izpitih – danes pa se aktivno ukvarja z načrtovanjem in oblikovanjem lesnih izdelkov, ograj, nadstreškov, vrtov in okolice objektov. Kot otrok pa, da je želel sodelovati v pevskem zboru, pa ga je učiteljica odslovila, ker menda ni znal peti oz. ni imel posluha – danes pa je zborovodja mešanega pevskega zbora s 25-letno tradicijo ter organist v cerkvi.

Ima tri otroke ter ženo, brez katere, po njegovih besedah, ne bi mogel ustvariti ne podjetja ne grozda. Sam pravi, da se idealno uravnovesita med seboj, on kot sanjač, vizionar, ona kot »prizemljen pol« v paru, ki zna trezno razmišljati in po potrebi zavirati buren ustvarjalni proces. Tako so ju ravno te nasprotujoče si sile in hkrati skupna želja po velikih dosežkih pripeljale na pot, polno uspehov.

Meni, da je izobraževanje zelo pomembno, in se zaveda, da nima vseh znanj, zato spodbuja in zahteva nepretrgano izobraževanje, najprej od sebe ter nato tudi od drugih, svojih zaposlenih in tudi partnerjev, s katerimi je povezan v grozdu.

Okolje, v katerem živi in dela, je zanj zelo pomembno. Je izrazit zagovornik razvoja podeželja, pravi, da je treba mlade privabiti na podeželje in jim ponuditi možnost razvoja in ustvarjanja. To je po njegovem mnenju edina možnost za ohranitev in oživitve aktivnega življenja na podeželju. S skupno, aktivno udeležbo pri projektih in z upoštevanjem potreb in predlogov krajanov želi razvijati kraj Velika Preska, ohranjati kulturno krajino in dediščino ter zagotoviti dolgoročne možnosti za razvoj vseh generacij. Zaveda se, da otroci in mladostniki potrebujejo predvsem primeren prostor za druženje, kjer bodo aktivno in zdravo preživljali prosti čas ter razvijali različna znanja in veščine. V ta namen si Jože Kos prizadeva zagotoviti večnamenske površine, s katerimi bodo mladostnikom omogočili izpolnjevanje različnih želja in potreb. Prav tako si prizadeva ustvariti nove možnosti zaposlitve v domačem kraju za mlajše generacije, ki danes večinoma odhajajo v večja mesta. Na podlagi njihove razvojne vizije želijo oblikovati interdisciplinarno skupino zaposlenih, ki bo vključevala ekonomska, inženirska, kulturna, agronomska, zdravstvena in druga področja in bo našla svoje mesto prav tu, na Veliki Preski.

Zelo dejaven je tudi v strokovni javnosti. Je član Združenja lesarjev Slovenije in član Odbora mizarjev pri Sekciji lesarjev na Obrtni zbornici Slovenije.

Jože Kos ima svoje lastno mizarско podjetje, Mizarstvo Kos, v katerem izdelujejo balkonske in vrtno ograje, pergole, nadstreške pred vhodi in na terasah, vrtno paviljone in ute, vrtno pohištvo, sestavljive prodajne stojnice, vhodna in pomična vrata ter druge ključavničarske izdelke in po novem tudi zimske vrtove. Poleg proizvodnje se ukvarja tudi z načrtovanjem in oblikovanjem svojih izdelkov.

Začetki grozdenja

Začetki organiziranja poslovnega združenja Naš vrt segajo v leto 1994. Jože Kos je kot pobudnik ustanovitve grozda k sodelovanju povabil podjetnike, s katerimi je sodeloval že kot podizvajalec pri inženiring podjetju, ki se je ukvarjalo z urejanjem okolice objektov. Poslovno združenje je bilo tako ustanovljeno kot grozd malih podjetij pred trinajstimi leti.

Prvotna potreba po drugačnem pristopu se je pokazala, ker so posamezni izvajalci nepovezano izvajali dela za inženiring podjetje (krajinskih arhitektov), ki je pridobivalo dela in pripravljalo projektantske rešitve. Pri tem je izvajalce motilo predvsem to, da je po njihovem mnenju prihajalo do prevelike razlike v cenah, in sicer med ceno

za izvajalca in ceno za kupca – inženiring si je namreč odrezal znaten del zaslužka. Inženiring podjetje ni bilo pripravljeno aktivno sodelovati pri izvedbi in koordinaciji del na gradbiščih, kar bi bilo za kakovostno in pravočasno izvedbo nujno potrebno. Poleg tega sodelujoči izvajalci niso mogli neovirano vključevati večjega števila različnih drugih izvajalcev in podizvajalcev, ki so bi bili nujni za uspešno in pravočasno izvedbo del. Izgubljali so celo posle zaradi neustreznih postopkov inženiring firme.

Kmalu so ugotovili, da zaradi visokih marž arhitektov izgubljajo velik del posla, in ideja, ki jo je podal Jože Kos, da ustanovijo svoje združenje – grozd, katerega dejavnost bo celovito urejanje vrtov in okolice, jim je bila všeč. Ugotovili so, da je veliko bolj smiselno pristopati k celovitim rešitvam urejanja okolice objektov, združiti svoja znanja in sposobnosti in pustiti, da svoje opravi tudi sinergija. Prepričani so bili, da lahko storitve naročnikom ponudijo po bistveno nižji ceni in da bo istočasno njihov zaslužek večji. Kos je povabil strokovnjake z različnih področij, s katerimi je že sodeloval, da ustanovijo neformalen grozd.

Ker inženiring podjetje za ta nova razmišljanja ni imelo posluha, so se za povezovanje odločili samo izvajalci. Registrirali so blagovno znamko Naš vrt in ustanovili poslovno združenje z enakim imenom, ki temelji na medsebojni pogodbi, torej nimajo skupnega poslovnega računa, sklenjeno pa imajo pogodbo o medsebojnem sodelovanju, ki določa način poslovanja. Bistveno je partnerstvo, zaupanje, sodelovanje ... Na posameznem poslu je vodilni izvajalec tisti, ki ima največji delež storitve, ostali so vključeni kot njegovi partnerji – podizvajalci, v skladu z osnovno pogodbo.

Cilj njihovega organiziranja ni bil formaliziranje njihovega sodelovanja, ampak izkoriščanje sinergije skupnega vodenja projektov. Na ta način so bili sposobni dosežati višje cene na trgu urejanja vrtov in okolice, saj so ponujali celostne rešitve. Skupaj so bili tudi sposobni dosežati boljše rezultate, ker so lahko pridobili več strank, kot če bi delovali posamezno. Njihovo sodelovanje je sicer formalno urejeno s pogodbo, vendar na trgu nastopajo kot posamezni subjekti. Tako grozd nima svojega računa, ampak ima vsak od pogodbenikov neodvisno urejene finance. To pomeni, da so dejansko povezani med seboj samo preko poslov in ne preko finančnega dela. V pogodbi imajo zapisana pravila, ki veljajo med njimi, torej med sodelujočimi v projektu. Dogovorjeni so, da za dela, ki jih opravljajo posamezniki za njih, tudi jamčijo, in morajo nujno od-

praviti vsako pomanjkljivost. To jim zagotavlja, da se ob nekakovostni izvedbi slabo ime ne širi v grozdu in navzven, temveč se loči, kdo je za kaj odgovoren.

Ponavadi je nosilec posameznega posla tisti partner, ki ima največji obseg del na posameznem projektu. Vsak partner si neovirano gradi svojo blagovno znamko, ne glede na združenje. S tem istočasno gradi tudi skupno podobo združenja.

Pri ustanavljanju grozda so delno, v manjšem obsegu, koristili tudi sredstva iz razpisov ministrstev. Pri tem jim je bil v veliko pomoč Center za razvoj iz Litije. Pridobljena sredstva so porabili predvsem za izobraževanje (timsko delo, vodenje sestankov, vodstvena znanja ...), kar jim je pomagalo, da so pričeli bolj strateško razmišljati in je spodbudilo povezovalne aktivnosti. Delno so jim iz sredstev razpisov financirali tudi stroške za začetna promocijska gradiva.

Bistvena korist, ki so jo pridobili s koriščenjem teh sredstev, je po Jožetovem mnenju ta, da so se veliko naučili že iz postopka razpisa in priprave vloge (pridobivanje novih znanj in idej, spodbujanje razmišljanja ...).

Razvoj grozda

V osnovi je združenje štelo pet članov. Pokrivali so področja gradbeništva, ključavničarstva, vrtnarstva, vrtne razsvetljave, zimskih vrtov in podobno. Kasneje sta se jim pridružila še dva člana, tako da je grozd štel skupno sedem partnerjev. Zaradi različnih interesov se je tim sedmih partnerjev kmalu zmanjšal, in sicer sta odšla dva člana. Tako jih je še do danes v timu pet, saj si trenutno ne želijo in ne potrebujejo novih članov. V grozdu se je kot težava pokazalo tudi razhajanje v vizijah. Nekateri sodelujoči so v ospredje postavljali le trenutne zasluge, njihova prioriteta ni bila dolgoročno sodelovanje in napredek. Drugi so spet videli prioriteto v ohranjanju zdravih odnosov v družini, kar zahteva veliko časa, in so zato izstopili iz grozda.

Prelomna točka

Dva podjetnika, ki sta v poslovnem združenju imela pomembno vlogo pri vodenju projektov, sta zaradi bolezni izstopila, kar je pomembno vplivalo na nadaljnjo organiziranost grozda. Jože Kos je to označil kot eno od prelomnih točk njihovega delovanja. Nenadoma so bili prisiljeni voditi projekte z deficitom znanja na dveh

pomembnih področjih, gradbeništvo in ključavničarstvo. Trenutno izobražujejo oz. uvajajo novega člana grozda za področje gradbeništva, področje ključavničarskih storitev pa je prevzel kar Jože Kos sam, kar zagotavlja z vključevanjem podizvajalcev. Zaradi specifičnosti dela, ki ga predstavlja gradbena stroka v zunanji ureditvi, Kos ocenjuje, da bodo potrebovali do pet let, da se bo novi član grozda izobrazil in si pridobil ustrezne izkušnje za kakovostno opravljanje del.

Iskanje novih partnerjev

Ker je grozd ali poslovno združenje oblika poslovnega povezovanja, ki se stalno spreminja, kar so zelo kmalu ugotovili tudi v poslovnem združenju Naš vrt, je treba stalno imeti v mislih, da je treba poiskati novega partnerja, sodelavca, izvajalca ... Pri tem so po besedah Jožeta Kosa največjo pozornost posvečali vsebini in širini, ki jo je lahko ponudilo posamezno podjetje, pa tudi strokovnosti, pripravljenosti za delo, medtem ko so bila razvoj in izobraževanje osebja, velikost in dotedanja poslovna uspešnost podjetja bolj v ozadju.

S poslovnim združenjem tesno sodeluje tudi preko petdeset različnih partnerjev–podizvajalcev, ki se vključujejo glede na vrsto dela, potrebe, lokacijo izvedbe ter druge okoliščine, in veliko število dobaviteljev različnih materialov in drugih storitev.

Povezovanje, sodelovanje, promocija

Poslovno združenje Naš vrt pogosto sodeluje z različnimi izobraževalnimi ustanovami. Tako so sodelovali s Fakulteto za arhitekturo, Biotehniško fakulteto – z oddelkom za krajinsko arhitekturo in z Visoko šolo za oblikovanje. Istočasno omogočajo mladim različnih poklicnih profilov, da pri njih opravljajo prakso. Na ta način, po mnenju Jožeta Kosa, pridobijo vsi, saj pravi, da imajo mladi nove in izvirne ideje, ki jih lahko uporabi pri delu s strankami. Izpeljali so tudi veliko različnih natečajev, ki so pokrivali različne teme, od fotografskih natečajev do različnih oblikovalskih natečajev. Trenutno pri Kosu oz. pri poslovnem združenju trije študentje izdelujejo svoje diplomске naloge. V združenju so zelo pozorni na nove ideje, pozorni so tudi na promocije in iskanje novih znanj.

Na področju promocije, predvsem pa glede sodelovanja na sejnih, so se mnenja članov grozda precej razlikovala. Zaradi obilice dela so nekateri menili, da dodatna pro-

mocija in sodelovanje na sejmih nista smiselna. Končno je prevladalo mnenje, da je treba na prihodnost gledati širše, kar jim bo kasneje omogočilo še dodatne zasluge z novimi partnerji, ki jih bodo pridobili na ta način. Prav tako je iz sodelovanja na sejmih in drugih podobnih prireditvah pričakovati dvig kakovosti njihovega dela in s tem doseganja višjih cen na trgu. Bistveno pa je iskanje novih idej, pristopov, poslovnih stikov, ustvarjanje novih priložnosti ... Enako pomembno kot udeleževanje in sodelovanje na sejmih je po mnenju Jožeta Kosa tudi vzdrževanje primernih stikov z drugimi mediji.

Izobraževanje, organizacija vodenja

Bili smo prijetno presenečeni nad izjavo Jožeta Kosa, da se je še vedno pripravljeno izobraževati in upoštevati predloge za izboljšanje predvsem na področju komuniciranja. Za zelo pozitivno lahko štejemo tudi njihovo spoznanje, da potrebujejo vedno nova znanja glede vodenja in medsebojnih odnosov. S pomočjo sredstev iz državne blagajne so se že v fazi uvajanja grozda (pred približno sedmimi leti) udeležili izobraževanj na temo organiziranja, priprave in vodenja sestankov, timskega dela in drugih vodstvenih znanj.

Jože Kos je to izobraževanje ocenil za eno od prelomnih točk. Po teh izobraževanjih so se v grozdu tudi drugače organizirali. Tako so vpeljali mesečno vodenje, kar pomeni, da je vodenje za vsak mesec prevzel eden od članov grozda. Vpeljali so mesečne koordinacijske sestanke. Na ta način so tudi spoznali, da niso vsi v grozdu primerni za vodenje združenja, kljub temu da so odlični strokovnjaki na svojem področju. Trenutno se v vlogi mesečnega vodje izmenjujeta samo dva že preizkušena člana združenja, po uvajalnem obdobju novih članov pa imajo namen nadaljevati prakso izmenjevanja mesečnega vodje.

Rast in razvoj

Ves čas pogovora z Jožetom Kosom se je pojavljala poudarka na izobraževanju, izkušnjah in rasti. Tako v grozdu ves čas skrbijo drug za drugega in bdijo drug nad drugim, da se resnično premikajo v zastavljeni smeri, ki pomeni rast. Rast ni mišljena samo kot rast prometa in dobička, ampak predvsem kot osebna rast podjetnikov in s tem tudi podjetij. Tukaj so se pokazala razhajanja v vizijah posameznih članov združenja, saj so nekateri rasli na vseh področjih in se zato tudi dodatno trudili, drugi

pa so bili takoj zadovoljni z doseženim in niso kazali volje po napredku. To je pomenilo oviro za ostale, bolj ambiciozne člane, saj so se zanašali drug na drugega, da bodo enakomerno prispevali pri hitrem in kakovostnem opravljanju dogovorjenega dela. Potreba po izobraževanju članov se je izrazito pokazala, ko je iz združenja izstopil gradbenik. Gradbenik je bil eden od ključnih členov združenja, prav tako pa se je kasneje pokazalo, da specifičnih »vrtnih« gradbeniških znanj, ki jih je potrebovalo združenje, na trgu ni oz. so težko dosegljiva. Pridobili so novega člana združenja, v katerega veliko vlagajo in ga poskušajo čim bolj usposobiti za njihov način dela. Kos je izrazil zadovoljstvo nad delom in pripravljenostjo novega člana, da se dodatno usposablja in na ta način kaže pripravljenost za dobro sodelovanje.

S tem procesom so se, po besedah Jožeta Kosa, tudi drugi sodelujoči mnogo naučili. Spoznali so, da potrebujejo znanja, ki niso nujno povezana z njihovo stroko, ampak tudi s sociološkimi in drugimi vedami. Predvsem je bilo izpostavljeno vodenje in timsko delo. Združenje se je na tem področju v preteklih letih veliko izobraževalo in na ta način napredovalo. Sčasoma so ob delu ugotovili, da je treba za napredek poskrbeti tako, da napredujejo prav vsi udeleženci, kar vključuje tako člane združenja kot njihove zaposlene, pogodbenike in dobavitelje.

Center za zunanjo ureditev

Zadnja prelomna točka pri poslovanju združenja in podjetja Mizarstvo Kos je izgradnja in odprtje Centra za zunanjo ureditev. Namen centra je predvsem izobraževanje in seznanjanje strank in strokovne javnosti ter vseh zainteresiranih o ponudbi združenja in posameznih partnerjev. V centru naj bi šlo tako za izobraževanje strank, strokovnjakov in drugih zainteresiranih, kot tudi za vzgojo bodočega kadra, predstavitev dejavnosti in kulture urejanja okolice turistom in drugim obiskovalcem in ne nazadnje razvoju lokalnega okolja. Dolgoročno bodo poskušali znanja v centru tudi tržiti. Jože Kos pravi, da je center tudi eden od pokazateljev resnosti strank, saj od naročnikov pričakuje, da najprej obišejo njihov center, se seznanijo z možnostjo ponudbe in se šele potem pričnejo pogovarjati o možnih rešitvah in izvedbi posameznih poslov. Na ta način dosežejo do 90 % realizacijo pri zainteresiranih strankah. Uporabili so način, da strankam najprej pokažejo, kako bi lahko uresničili njihove želje, predstave. Tu stranke dobijo plastičen prikaz, kaj je mogoče, kako je mogoče različne zamisli uresničiti v praksi, in se na podlagi teh informacij lažje odločijo za določeno izvedbo. K sodelovanju želijo pritegniti tudi druge partnerje, ki niso člani nji-

hovega združenja, ter na ta način doseči veliko širino, ki jo dejansko ponujajo svojim odjemalcem. Istočasno lahko preizkusijo nove ideje, še preden jih dejansko uporabijo pri strankah.

Izzivi za prihodnost

Zasebne ideje in zamisli Jožeta Kosa je težko ločiti od grozda. Kljub temu ima svojo osebno zamisel o organiziranju novega grozda, ki bi se ukvarjal z graditvijo pasivne hiše. Tu se ne omejuje samo na izgradnjo hiše, ampak zamisel obsega tudi ureditev okolice, saj, kot pravi Kos, hiša zaživi šele, ko je umeščena v okolico in je skupaj z njo eno. Tudi v tej ideji je ključno povezovanje različnih znanj in izkušenj. Znanje pa je nekaj, česar ni nikoli dovolj. Tako se Jože Kos že dalj časa izobražuje na področju pasivnih hiš, spremlja dogajanja v zvezi s to temo doma in na tujem, se udeležuje različnih sejmov, dogodkov, seminarjev ipd. Povezovanje v zvezi z njegovimi idejami poskuša uresničiti tudi v svoji neposredni okolici. Veliko energije posveča urejenosti svojega kraja. Pravi, da urejenost njegovega dvorišča ne pomeni nič, če ni urejen tudi sam kraj. Na ta način vsi pridobijo. Njegova zamisel je, da bi bil celoten njihov kraj nekakšen razstavni prostor, na katerem bi različna podjetja lahko preizkusila in predstavila potencialnim strankam svoje rešitve pri ureditvi okolice. Na ta način se lahko podjetja promovirajo pred strankami, istočasno pa krajanje živijo v urejeni okolici, za katero so potrebovali minimalna sredstva. Jože Kos upa, da se bo zaradi takšnega pristopa kaj spremenilo; da se bo poleg tega, da bodo kraj uredili, tudi kdo od mlajših prebivalcev odločil, da ostane in živi ter se poklicno razvija v tem kraju.

Kriza

Za zaključek razmišljanja o razvoju grozda oz. poslovnega združenja še Kosovo razmišljanje o tem, kdaj in zakaj nastane kriza: »Kriza običajno nastane takrat, kadar je vsega preveč, kadar je dela toliko, da se enostavno ne moreš osredotočiti na druge pomembne sestavine podjetništva, kot so preverjanje vizije, razvoj novih idej, kritično presojanje uspešnosti delovanja, trga ter nove konkurence na njem. Takrat kljub velikemu obsegu dela v podjetju ali grozdu posel ne napreduje, kar je lahko zelo slabo.«

Vizija prihodnosti

Jože Kos ima dve viziji. Prva je vizija grozda, druga pa njegova osebna vizija, njegove ideje, ki jih želi prav tako uresničiti, čeprav se grozda neposredno ne tičejo.

Kot prvo izpostavi, da se v grozdu zavedajo, da nimajo vsega znanja in da se je treba nenehno izobraževati na področju, ki ga pokrivajo. Poleg tega je pomembno sodelovanje s strokovnjaki z različnih področij, ki bi ga želeli v prihodnosti še okrepiti.

V viziji grozda poudarja dejstvo, da med vsemi sedanjimi podjetniki v grozdu obstaja zavedanje, da je pravilna usmeritev v trajni razvoj in rast in ne v finančne cilje ali kratkoročne dobičke. To je po njegovem mnenju zelo pomembno, saj bodo le tako lahko imeli med seboj usklajene vizije o rasti grozda ter s tem posledično o rasti in razvoju vsakega podjetja posebej.

Zaradi rasti podjetnikov v grozdu se je pokazala potreba po spremembi obstoječe organiziranosti. Potrebna bo nova pogodba o sodelovanju, v kateri bodo na novo opredelili medsebojne odnose in način organizacije v grozdu. Na novo bodo postavljene tudi naloge in odgovornosti posameznih članov v grozdu. Kljub temu bodo obdržali način neformalne povezanosti ter ločenih računov, saj menijo, da lahko na ta način delajo učinkoviteje.

V grozdu si želijo prodreti tudi na področju izobraževanja in trženja pridobljenih znanj. Njihov končni cilj je osvojiti evropski trg na področju prodaje in trženja znanj o urejanju vrtov in okolice. Osnovo na poti do tega so že zagotovili v obliki Centra za zunanjo ureditev. Tega nameravajo v prihodnosti izkoristiti v izobraževalne namene ter privabiti različne strokovnjake in zainteresirano javnost v Veliko Presko.

Osebna vizija Jožeta Kosa pa je izgradnja pasivne hiše iz naravnih materialov, predvsem iz lesa, skupaj s projektiranjem okolice, v katero je umeščena. Po njegovih besedah sta hiša in njena okolica neločljivo povezani in kot taki neločljiva celota, ki jo je treba načrtovati skupaj.

Jože Kos zato intenzivno raziskuje materiale in možnosti za izgradnjo pasivne hiše, hkrati pa išče nove povezave in možnosti sodelovanja s podjetji, ki se s tovrstno problematiko ukvarjajo. Ne nazadnje želi ustanoviti nov grozd, ki se bo ukvarjal prav z

izgradnjo pasivnih hiš, in sicer skupaj z načrtovanjem in ureditvijo vrta in okolice. (Jožetu Kosu in poslovnemu združenju Naš vrt se zahvaljujemo za sodelovanje in posredovanje informacij ter tako Jožetu kot tudi vsem ostalim partnerjem na projektu in vsem drugim sodelujočim želimo še veliko poslovnih uspehov in predvsem novih – pogumnih idej.)

21 - POSLOVNI PRIMER

SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD

Vir: Primer so napisali Igor Prodan, Janja Solomun in Katja Brezovnik. Copyright 2004 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Temelji za razvoj slovenskega avtomobilskega grozda

V Sloveniji se je proizvodnja prevoznih sredstev začela razvijati po drugi svetovni vojni, najprej v Mariboru in Ljubljani, kasneje pa v Kopru, Novem mestu in Novi Gorici. Hiter razvoj proizvodnje prevoznih sredstev in spremljajoče industrije je bila predvsem posledica takratne gospodarske politike Jugoslavije, ki je z visokimi carinami in drugimi davščinami ščitila lastno industrijo. Spodbujala se je tudi kooperacija, ki je bila eden od načinov hitrejšega industrijskega razvoja. Tako je TAM začel v sodelovanju z Deutz proizvodnjo motorjev za kamione in proizvodnjo kamionov in avtobusov, Avtomontaža Ljubljana z montažo avtobusov, Litostroj z montažo Renaulta R4, IMV Novo mesto z montažo kombijev in Austinovega Mini Morrisa, kasneje pa je prevzel montažo R4, Tomos v Kopru najprej z montažo Puchovih mopedov in kasneje v letu 1958 z montažo Citroena C2V4 – spaček in AMI 6,8. Po izdvojitvi avtomobilskega programa iz TOMOS-a in ustanovitvijo novega samostojnega podjetja Cimos (Citroen – Tomos – Iskra avtoelektrika) v letu 1972 je Cimos preselil montažo avtomo-

bilov v Šempeter pri Gorici, kjer se je sestavljal Citroenov GS, GA in Diana (Batagelj, 2003).

Vzporedno z začetkom proizvodnje motorjev, delov za motorje in montažo avtomobilov se je razvijala druga industrija za potrebe te proizvodnje in v nadaljevanju tudi za prodajo drugim. Proizvajalci prevoznih sredstev in drugi proizvajalci motorne industrije v Jugoslaviji so, kot nadomestilo uvoznim komponentam, vseskozi iskali proizvodnjo delov pri slovenski industriji. Slovenska industrija je samo Crveni Zastavi dobavljala preko 700 vrst komponent za prvo vgradnjo v zastavine osebne avtomobile. Pomembnejša slovenska proizvodna podjetja, ki so proizvajala dele za avtomobilsko industrijo, so bila: Saturnus Ljubljana, Iskra AET Tolmin, Iskra avtoelektrika Šempeter pri Gorici, Prevent Slovenj Gradec, AGIS Ptuj, TBP Lenart, Kolektor in Rotomatika Idrija (Batagelj, 2003).

Iskra AET Tolmin je tako začela s proizvodnjo magnetnih vžigalnikov in svečk, Iskra avtoelektrika Šempeter s proizvodnjo zaganjačev in vžigalnih tuljav, drugi deli Iskre s proizvodnjo stikal, lučk, smerokazov, Saturnus Ljubljana s proizvodnjo vseh svetil za prevozna sredstva, Prevent Slovenj Gradec s proizvodnjo sedežev in sedežnih prevlek, AGIS Ptuj s proizvodnjo raznega drobnega materiala, TBP Lenart pa pretežno s proizvodnjo bovdnov.

Po gospodarski reformi leta 1965 se je začel uvoz za osebno potrošnjo sproščati, da bi se s tem pripomoglo k dvigu življenjskega standarda. S tem se je močno povečalo povpraševanje po avtomobilih, kar je povzročilo rast uvoza zaradi nezadostne domače proizvodnje. Pomanjkanje deviz in izvozne stimulacije so spodbudile uvoznike k iskanju izvoznih izdelkov domačih proizvajalcev. Ti so začeli s proizvodnjo pretežno licenčnih proizvodov s precejšnjim deležem uvoznih komponent. Da bi se izognili visokim carinskim dajatvam na uvožene dokončane izdelke, so nosilci kooperacij na začetku uvažali cele proizvode (avtomobile) v nekoliko razstavljenem stanju., kasneje pa so to začeli opuščati in tako je Revoz postal edini proizvajalec posameznega modela Renaulta (R4, R5) za cel Renault za Evropo.

Uvozniki avtomobilov v Sloveniji (Autocommerce Ljubljana, Tehnunion Ljubljana) so zaradi pomanjkanja deviz in izvoznih stimulacij med proizvajalci za avtomobilsko industrijo začeli iskati dobavitelje za proizvajalce avtomobilov, ki so jih uvažali. Proizvajalcem delov za prvo vgradnjo so uvozniki odstopali del deviznih pravic in

uvoznih stimulacij, tako da so ti lahko pokrivali višje lastne proizvodnje stroške od prodajnih izvoznih cen, del te razlike pa so pokrivali z višjimi cenami na domačem trgu (Batagelj, 2003).

V Sloveniji se je industrija za proizvodnjo avtomobilov in delov zanjo že v času Jugoslavije povezovala v tri »interesne« skupine:

- domači proizvajalci vozil in motorjev,
- nosilci kooperacij,
- uvozniki.

Nekateri proizvajalci delov za prvo vgradnjo so bili dobavitelji tudi vsem skupinam.

Zaradi osamosvojitve Slovenije in dogodkov, ki so temu sledili, je slovenska industrija izgubila skoraj celotni jugoslovanski trg. Začelo se je težko obdobje prestrukturiranja celotne kovinsko predelovalne industrije. Velik del te industrije je delal in tudi še dela za avtomobilsko industrijo, vendar so se podjetja zavedala, da bodo sama, s ponudbo le svojih delnih izdelkov, zelo težko preživela, zato so se združila v Klub proizvajalcev delov. Klub proizvajalcev delov je izvajal predvsem skupno promocijo, poleg tega pa je bil izredno pomemben razvojni pospeševalni državni inštrument, preko katerega je bila uvoznikom avtomobilov znižana carina, če so ti uvozniki zagotovili tudi izvoz slovenskih avtomobilskih komponent. V klubu so bili združeni številni člani, del članov pa je kasneje sodeloval tudi pri ustanovitvi pilotnega avtomobilskega grozda.

Pilotni projekt avtomobilskega grozda – od ideje do uresničitve

Raziskava o možnostih razvoja grozda v Sloveniji

Leta 1996 je Vlada Republike Slovenije sprejela »Strategijo povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije«. Program za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije izvaja Ministrstvo za gospodarstvo. Eden izmed ključnih projektov tega programa takrat je bil prav projekt »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«. Projekt je bil sestavljen iz dveh delov. Strokovni analizi trga o

možnosti razvoja grozda pri nas je sledil drugi del projekta, in sicer samo udejanjanje in razvoj grozda.

Ker politika grozdenja ne more biti učinkovita, če grozd ni identificiran in cilji niso pravilno zastavljeni, mora biti izrecno opredeljeno, kateri grozd bo država finančno podprla (Hoen, 2004). Zato je leta 1999 Ministrstvo za gospodarske dejavnosti naročilo raziskavo o možnostih razvoja in ustanovitve grozda v Sloveniji. Raziskavo, ki se je končala marca 2000, je izvedlo svetovalno podjetje ITEO, vodja projekta pa je bila Mateja Dermastia. Izdelan je bil pregled geografske koncentracije podjetij v Sloveniji ter identifikacija proizvodno-storitvenih in inovativnih sistemov, ki so osnova za razvoj grozdov. Rezultati analiz, v katere je bilo zajetih 1.700 slovenskih podjetij, so pokazali, da so v Sloveniji medpodjetniške povezave relativno šibke, infrastruktura, ki bi lahko podprla grozd pa šele v nastajanju. Pokazalo se je tudi, da je mogoče na vsaj devetih področjih razviti grozd.

V raziskavo so bila zajeta številna podjetja in institucije iz dvanajstih slovenskih regij. Namen raziskave je bil odkriti, ali v Sloveniji obstajajo proizvodno-storitveni sistemi, ki obetajo, da se lahko razvijejo v grozd. Najmočnejše povezave so opazili v enaindvajsetih proizvodno-storitvenih sistemih, od tega največ na kovinsko-strojnem, električno-optičnem in avtomobilskem področju ter pri gospodinjskih aparatih. Povezave so opredelili tudi po regijah. Odkrili so, da se v Ljubljani najmočnejše sodelovanje med podjetji opazi pri informacijskih podjetjih in v založništvu, v Mariboru, v dolenjski regiji pa tudi na Koroškem v avtomobilski industriji, v pomurski regiji v živilsko predelovalni industriji, v obalno-kraški regiji v transportu in turizmu, na Gorenjskem pa v telekomunikacijah in v električno-optični industriji.

Iz teh povezav je razvidno, da so v Sloveniji že potekale določene dejavnosti v smeri večje specializacije in pridobivanja novih znanj, potrebno pa bi bilo povezovanje slovenskih podjetij v sistem grozda. Grozd naj bi vključeval podjetja različnih gospodarskih dejavnosti in institucije, ki lahko odločilno prispevajo h konkurenčni prednosti posameznega grozda, ne glede na to, ali gre za vertikalne, horizontalne ali institucionalne prednosti.

Za preoblikovanje proizvodno-storitvenega sistema v grozd so bila predpisana določena merila:

- geografska koncentracija nosilnih podjetij sistema grozda,

- dostop sistema na mednarodni trg z izdelkom visoko dodane vrednosti,
- relativno visoka stopnja sodelovanja med podjetji znotraj sistema,
- obstoj podpornih institucij na ravni poslovne infrastrukture (informacijski centri, računalniška omrežja) ter relativno visoka stopnja sodelovanja med podjetji z univerzo, razvojnimi inštituti ter drugimi sistemi izobraževanja,
- ugled ključnih podjetij znotraj sistema.

Različne politike grozdenja v posameznih državah lahko razvrstimo v dva pristopa (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 418):

1. Pristop »od zgoraj navzdol«: Pri tem pristopu igra država veliko vlogo, saj glede na analitične podatke izbere potencialne grozde. Skupaj z industrijskimi in raziskovalnimi agencijami določa nacionalne prednosti. Grozdenje postane tržno voden proces šele takrat, ko so nacionalne prednosti izpolnjene. Ta pristop lahko zasledimo v nekaterih skandinavskih državah.

2. Pristop »od spodaj navzgor«: Ta pristop se osredotoča na pospeševanje dinamičnega delovanja trga ter odpravljanje tržnih nepravilnosti. Vloga države ni postavljanje nacionalnih prednosti, temveč pospeševanje tržno nastalega in tržno vodenega procesa. Ta pristop lahko zasledimo na primer na Nizozemskem in v ZDA.

Na podlagi raziskave se je Ministrstvo za gospodarstvo odločilo, da bo v okviru politike grozdenja izbralo pristop »od spodaj navzgor«. Zainteresirana podjetja in institucije je povabilo k prijavi na razpis za izbor pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji. Prijavilo se je toliko podjetij in institucij, da bi lahko začeli z organizacijo šestih grozdov (po rezultatih prve faze projekta o povezovanju slovenskih podjetij v sistem grozda):

- potencialni grozd avtomobilske industrije,
- potencialni grozd gospodinjskih aparatov,
- potencialni grozd gradbeništva,
- potencialni grozd električno optične industrije,
- potencialni grozd transporta in zvez,
- potencialni grozd informacijsko intenzivnega sistema.

Prvi pilotni grozdi

Ministrstvo za gospodarstvo se je sprva odločilo za razvoj treh grozdov v okviru pilotnih projektov: avtomobilski, transportni in orodjarski grozd. Pilotni projekti raz-

voja grozdov so bili namenjeni vzpostavitvi sistema delovanja samostojnega grozda (infrastruktura in komunikacije, usposabljanje in kakovost, vzpostavitev sistema opredeljevanja in izvajanja skupnih projektov, odnosi z javnostjo ter internacionalizacija). Za razvoj grozdov se je predvidelo 200 mio SIT (S prevzemom evra, 01.01.2007, je uradni tečaj 1 EUR=239,6400 SIT (Zakon o uvedbi eura (ZUE), Ur.l. RS, št. 114/2006).) sredstev, ki so se delila glede na predstavljeni načrt projekta razvoja posameznega grozda.

Za podporo razvoja grozdov je Ministrstvo za gospodarstvo pridobilo tudi tehnično podporo nizozemske vlade v okviru projekta »Industrial Clusters and Cluster policy«, ta je trajala približno leto in pol. Poudarek je bil predvsem na izobraževanju in pridobivanju izkušenj slovenskih direktorjev v tujini. Del aktivnosti nizozemskih strokovnjakov je bilo usmerjenih tudi v podporo razvoja avtomobilskega grozda.

Razvoj grozdov je potekal v štirih korakih. Pri pripravi razvojnih programov je ministrstvo zagotovilo tehnično pomoč nizozemskih strokovnjakov, ki so podjetjem pomagali pri pripravi programov in vzpostavitvi notranje organizacije v grozdu. Do jeseni leta 2001 so bile vzpostavljene organizacijske strukture za vodenje projektov, nato pa so podjetja pripravila svoj predlog skupnih projektov, kateri so nujni za povezovanje. Izgradnja grozda se je zaključila do konca leta 2002.

Projekt ustanavljanja industrijskih grozdov so vodili na Ministrstvu za gospodarstvo. Projekt industrijskih grozdov je nastal na podlagi pozitivnih izkušenj drugih držav. Poleg strokovnih primerjalnih analiz na Ministrstvu pripravljajo tudi seminarje na to temo. Skupaj z nizozemskimi strokovnjaki so oblikovali tudi izhodišča in dokumente o politiki razvoja industrijskih grozdov za obdobje od leta 2002 do 2006. Zaradi zamenjave vlade so bile aktivnosti približno za eno leto zamrznjene. Projekt ustanovitve grozda je začela takratna ministrica za gospodarstvo Tea Petrin, nadaljevala pa ga je tedanja državna sekretarka na Ministrstvu za gospodarstvo Mateja Mešl.

Potek ustanovitve Gospodarsko interesnega združenja Avtomobilskega grozda Slovenije

Leta 2001 maja meseca so se začele priprave za ustanovitev gospodarsko interesnega združenja Avtomobilskega grozda Slovenije (v nadaljevanju ACS). Pripravila se je temeljita študijska in strokovna analiza, preverjalo se je tudi interese potencialnih članov. Te aktivnosti so se zaključile novembra in 22.11.2001 je bila ustanovna skupščina

ACS. ACS je gospodarsko združenje mehanske in kovinske industrije, električne in elektronske, kemične, tekstilne in transportne industrije kot tudi razvojno-raziskovalnih institucij in drugih storitvenih podjetij v dobaviteljski verigi, ki skupaj ustvarjajo in prodajajo proizvode in storitve za avtomobilsko industrijo.

Podjetja ustanovitelji so bila: Cimos d.d. Koper, Rotomatika d.o.o. Idrija, Iskra mehanizmi d.d. Lipnica, EMO orodjarna d.o.o. Celje, TAM Avtomobilska industrija d.o.o. Maribor, Iskra avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici, AGIS plus d.o.o. Ptuj, AET Tolmin d.o.o., Iskra ISD d.d. Kranj.

Organizacije in institucije, ki so sodelovale pri ustanovitvi, so bile: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo – center za razvojna vrednotenja, PINT – Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede Koper in TECOS – Razvojni center orodjarstva Slovenije Celje.

Takrat so bili oblikovani tudi organi grozda, ustanovljena je bila skupščina, imenovan je bil nadzorni svet in direktor. V strateški razvoj avtomobilskega grozda je bilo vključenih 28 vodilnih managerjev sodelujočih podjetij in institucij, v projekte pa več kot 50 vodstvenih in visoko strokovnih kadrov. Za oblikovanje skupne strategije grozda pa je bila potrebna nevtralna organizacija. Vlogo le-te je prevzel Center za mednarodno konkurenčnost – CIC, z Matejo Dermastio na čelu. Šele ko so bili skupni interesi članic znani, so pričeli z izvajanjem skupnih projektov, katerih nosilci in izvajalci so člani.

V združenju se je delo nadaljevalo v projektih skupinah, ki so že pred ustanovitvijo GIZ, vključevale strokovnjake potencialnih članov. V upravljanju in strokovnem delu danes aktivno sodeluje osemdeset do devetdeset vodilnih in strokovnih delavcev sedanjih članov. Razne analize tehnološke zahtevnosti proizvodov in programov kažejo, da gre za nadpovprečne proizvodne programe in tudi za večje ekonomske rezultate v svojih podskupinah teh podjetij.

Razlogi za odločitev podjetij za prijavo pilotnega projekta avtomobilski grozd

Trendi

Poleg spodbude države so bila podjetja prisiljena k medsebojnemu sodelovanju, zaradi trendov v avtomobilski industriji (Automotive Cluster of Slovenia, 2002, str. 3):

- Padanje rasti prodaje – zmanjševanje obsega proizvodnje vodilnih proizvajalcev vozil.
- Povečevanje stroškovnega pritiska na dobavitelje.
- Večja neodvisnost dobaviteljev v lasti proizvajalcev.
- Povečevanje povpraševanja po celovitih sistemih.
- Izboljšanje pozicije pred-montažnih obratov v okviru proizvajalcev vozil.
- Globalizacija avtomobilske industrije.
- Konsolidacija dobaviteljev avtomobilskih komponent.
- Povečevanje tehničnega sodelovanja in združevanja.
- Vzpostavljanje mreže super dobaviteljev.

Zahteve po visoki inovativnosti in stroškovni učinkovitosti prvih dobaviteljev

Zaradi globalnih trendov v industriji vozil, ki so odraz poskusov biti čim bolj konkurenčen, se spreminja tudi status dobaviteljev. Tako prvi dobavitelji povečujejo moč in kontrolo nad dobaviteljskimi verigami in se vključujejo v celovit proces oblikovanja. Svoje stroške skušajo znižati z izborom konkurenčnih poddobaviteljev na osnovi dolgoročnih dobaviteljskih pogodb ter kooperaciji med proizvajalci vozil in dobavitelji komponent. Prvi dobavitelji prehajajo tudi na področje sestave celotnih vozil. Posledica vsega tega je, da se povečujejo zahteve do drugih in tretjih dobaviteljev.

Sooblikovanje dogodkov v industriji vozil v prihodnosti

Slovenski dobavitelji industrije vozil so se znašli pred pomembno odločitvijo, ali ostati opazovalec globalnega dogajanja ali sooblikovati dogodke prihodnosti. Sooblikovanje je možno na dva načina. Prvi je zadovoljevanje zahtev prvih razvojnih dobaviteljev, kot so nizke cene, globalne dobave, investiranje v nove tehnologije,... Drugi način sooblikovanja pa je razvijanje omrežja dobaviteljev ob sočasni nadgradnji obstoječih sposobnosti in razvoju novih, da bi se tako dosegle zahteve prvih razvojnih dobaviteljev v industriji vozil.

Ustvarjanje nove vrednosti s sodelovanjem

Nova vrednost, ki podpira dobičkonosnost, se ustvarja na osnovi ne samo izdelčnih in storitvenih inovacij, pač pa tudi na osnovi novih poslovnih konceptov, kot so na primer grozdenja podjetij. Tako se nova vrednost ustvarja z učenjem, s specializacijo ter z vstopom na ključne trge in krepitevijo pozicije na njih. Učenje je plod razvoja partnerstva s slovenskimi dobavitelji, z Univerzo in s ključnimi kupci. Specializacija pripomore k razvoju novih izdelkov, sistemskih rešitev in blagovne znamke za strateške trge. Dejavniki krepitev pozicije (raziskave in razvoj, kadri, proizvodne zmogljivosti, ugled, kredibilnost, kakovostni dobavitelji) pa pripomorejo k stroškovni učinkovitosti podjetji.

Skupni in posamezni cilji, ki se lahko uresničijo preko grozda

Z grozdom podjetja učinkoviteje sledijo trendom in dogajanjem na trgu, razvijajo celovite izdelke ter razširijo sodelovanje s podjetji, ki imajo dostop do proizvajalcev vozil ali do prvih dobaviteljev. Poleg tega grozd omogoča tudi dostop do znanja, tehnologij in informacij.

Večja zmožnost uresničenja razvojnih projektov

Podjetja in institucije v grozdu združujejo izkušnje, znanje in sredstva pri skupnem razvoju celovitega izdelka.

Interesi podjetij pred prijavo projekta pilotnega avtomobilskega grozda

V tabeli 1 so opredeljeni interesi, s katerimi so se slovenska podjetja vključevala v slovenski avtomobilski grozd, in pripadajoče učinke, ki so jih od tega sodelovanja pričakovala.

Cilji pilotnega projekta avtomobilskega grozda

Temeljni cilj pilotnega projekta je razviti model razvoja grozda na področju industrije vozil v Sloveniji (osebna vozila, gospodarska vozila, traktorji in mehanizacija) kot možno obliko sistematičnega pristopa k spodbujanju razvoja grozdov na ravni države. Uresničevanje temeljnega cilja pa je splet ciljev pilotnega projekta (ACS – Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- Pospeševanje mednarodne konkurenčnosti osrednje skupine in novih članov grozda na področju ključnih sposobnosti raziskav, razvoja, proizvodnje, trženja, logistike in managementa (učinkovitost, fleksibilnost, dobavni roki, kakovost).
- Razvoj dobaviteljskih verig za pospeševanje inovativne sposobnosti na ravni osrednje skupine in na ravni novih članov razvijajočega se grozda.
- Pospeševanje izmenjave informacij in prenosa znanja med osrednjo skupino grozda, dobavitelji, razvojnimi inštituti, univerzo in izobraževalnimi ustanovami.
- Izgradnja zaupanja in zavezanosti k doseganju skupnih ciljev osrednjih podjetij in novih članov grozda zaradi večjega medsebojnega poznavanja na področju poslovnih programov, tehnoloških in R&R zmogljivostih, proizvodnih zmogljivostih in strateških usmeritvah.
- Napredek na področju sposobnosti in zmožnosti za delovanje dobaviteljev na področju industrije vozil preko sistema delavnic in programov usposabljanja.
- Napredek na področju veščin, znanj in sposobnosti zaposlenih na področju proizvodnje, managementa, razvoja in raziskav.

Rezultati pilotnega projekta

Rezultati pilotnega projekta so (ACS – Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- Povečevanje pomembnosti slovenske industrije dobaviteljev industrije vozil v celotni predelovalni industriji Slovenije.
- Povečan obseg sodelovanja med podjetji, ki v direktnem sodelovanju s proizvajalci vozil in njihovimi prvimi dobavitelji ustvarijo pretežni del realizacije in imajo status razvojnih dobaviteljev ter med podjetji, ki na izvoznih trgih industrije vozil plasirajo izdelke nižje dodane vrednosti ali svoje poslovanje pospešeno diverzificirajo na področje industrije vozil.
- Povečana sposobnost prodora slovenskih podjetij na tuje trge preko izdelkov večje dodane vrednosti.
- Povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov v podjetjih, ki delujejo oz. bi lahko delovali v sistemu dobaviteljskih verig v Sloveniji industrije dobaviteljev vozil.
- Pospešena specializacija okrog osrednje tehnologije/izdelka v skladu s tehnološkimi, kadrovskimi in finančnimi potenciali podjetij vzdolž verige vrednosti.
- Intenziviranje sodelovanja med univerzo, inštituti in podjetji.
- Spodbujen študij na področjih pomembnih za razvoj panoge (strojništvo, elektrotehnika, računalništvo).

- Povečan ugled slovenske industrije dobaviteljev industrije vozil kot uglednega in zato zelenega partnerja v internacionalnem sistemu industrije vozil.

Tabela 1: Interesi in pričakovani učinki vključitve v slovenski avtomobilski grozd

Interes	Pričakovani učinek
Področje: znanje informacije in tehnološki razvoj	
<ul style="list-style-type: none"> • standardi kakovosti, • obvladovanje procesa nenehnih izboljšav, • standardizacija informatike, • enotna baza informacij in komunikacije, • izmenjava informacij in vstop v banke podatkov velikih podjetij, • povezovanje različnih znanj in specializiranih tehnologij, • nove tehnologije in tehnološke usmeritve, • povečanje pomembnosti vrednotenja konstrukcij in predikcij stanj, • povečanje vloge eksperimentalne tehnologije v razvoju. 	<ul style="list-style-type: none"> • pospeševanje inovacijskega procesa (krajši razvojni cikli v korist končnemu kupcu), • dopolnjevanje proizvodnih zmogljivosti, • kompleksen izdelek z več dodane vrednosti, • višji nivo večjega števila podjetij, • znižanje stroškov, • novi organizacijski pristopi pri organiziranju podjetja in poslovnih procesov.
Področje: tržni nastop	
<ul style="list-style-type: none"> • skupne raziskave trga, • skupni tržni nastop do velikih kupcev (morebitna skupna predstavništva, promocija idr.), • skupni razvojni projekti na področju trženja. 	<ul style="list-style-type: none"> • sinergije iz koriščenja obstoječih prodajnih mrež, • racionalizacija iz skupne sejemske dejavnosti, • večje možnosti, novi posli, • večja pogajalska moč, • širša ponudba.
Področje: optimizacija in notranja specializacija	
<ul style="list-style-type: none"> • tehnološka in tržna specializacija ter kooperacija (podjetja iz grozda se specializirajo na le nekaj tehnologij, grozd pa ponudi sklop, ki bi bil rezultat vseh). 	<ul style="list-style-type: none"> • nižji stroški, • povečanje produktivnosti, • manjše investicije, • delitev dela po načelu outsourcinga, • optimizacija dobaviteljskih verig.
Področje: trg delovne sile	
<ul style="list-style-type: none"> • višja strokovna raven, • pridobivanje kadrov, • ohranjanje oz. povečevanje delovnih mest, • matrično usposabljanje, • začasna izposoja kvalificirane delovne sile za specialna področja. 	<ul style="list-style-type: none"> • izobraženi kadri, • fleksibilnost delovne sile, • novo zaposlovanje, • usmerjanje kadrov v dejavnost preko razvojnih projektov v sodelovanju z univerzama, • organizacija izobraževanja po meri.

Vir: Prijavna dokumentacija, 2001, str. 21

Delovanje Slovenskega avtomobilskega grozda danes (V času, ko je bil primer napisan.)

Vizija Slovenskega avtomobilskega grozda

Slovenski grozd naj bi postal s svojimi člani razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce avtomobilov na zbranih segmentih, za izdelke višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti.

Strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda

Osnovni strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda so, da s skupnim trženjem in promocijo prispeva k nadpovprečni rasti prodaje na zaposlenega pri članih. Letno bi želeli izpeljati vsaj 10 do 15 raziskovalno razvojnih projektov, vlagati v kadre in njihovo usposabljanje in izobraževati na ravni učečega se podjetja. Nujno je tudi računalniško informatizirati komuniciranje med člani Slovenskega avtomobilskega grozda in pomembnim okoljem za razvojno in poslovno rast avtomobilske dobaviteljske industrije na vrhunski ravni. Želijo si prehiteti bližnje avtomobilske grozde v srednji Evropi ter med finalistami slovenske nagrade za poslovno odličnost imeti vsako leto vsaj enega člana. Pa tudi to, da bi 50% članov doseglo nad 350 točk po modelu poslovne odličnosti EFQM.

Cilj je predvsem biti dober servis članom. Torej biti dober v tem poslanstvu je več kot velik cilj nadaljnjega razvoja avtomobilskega grozda.

Vloga in delovanje Slovenskega avtomobilskega grozda

Vloga in delovanje Slovenskega avtomobilskega grozda:

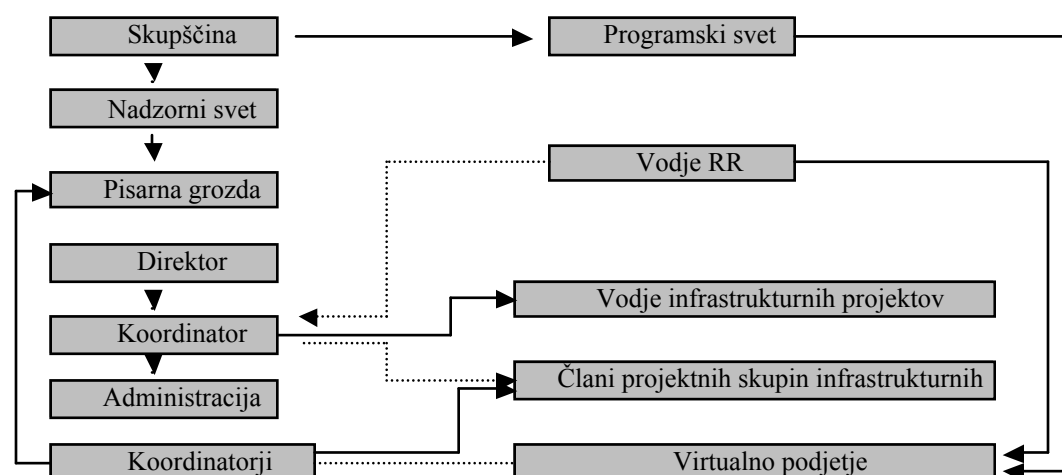
- Stopnjuje oziroma povečuje zmožnost učinkovitejše komunikacije med člani skupine, ki proizvajajo komponente, module in sisteme za prvo gradnjo osebnih, gospodarskih in specialnih motornih vozil ter za poprodajne aktivnosti.
- Vzpodbuja raziskave in razvoj kompleksnejših izdelkov in sistemov z višjo dodano vrednostjo.
- Člane oskrbuje s pomembnimi povezavami med njimi, podpira in omogoča sinergijske učinke med dobavitelji strojev in orodij, med proizvodnjo, oblikovanjem, logistiko in drugimi potrebnimi storitvami.

- Pospešuje medsebojne aktivnosti s ciljem izboljšanja izdelkov in skupne dejavnosti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, kakovosti in s tem doseganja in ohranitve poslovne odličnosti.
- Zbira in posreduje članom informacije o dogajanjih v industriji motornih vozil.
- Vzpostavlja, razvija in vzdržuje informacijsko, izobraževalno, raziskovalno razvojno in drugo infrastrukturo za potrebe članov.
- Zastopa interese svojih članov in promovira njihovo dejavnost doma in v tujini.
- Spremlja sistemska, pravna in ekonomska vprašanja dejavnosti ter predlaga ustrezne ukrepe za izboljšanje ekonomskega okolja ter za prilagajanje članov stalnim razvojnim izzivom avtomobilske industrije.

Organizacijska struktura Slovenskega avtomobilskega grozda

Slika 1 prikazuje organizacijsko strukturo z označenimi relacijami med organi upravljanja in nosilci organizacije delovanja Gospodarskega interesnega združenja – Slovenski avtomobilski grozd.

Slika 1: Organizacijska struktura Slovenskega avtomobilskega grozda



Slovenski avtomobilski grozd temelji na medpodjetniškem poslovnem in razvojnem sodelovanju, pri katerem sodelujejo vsi člani. Takoj po ustanovitvi je bila vzpostavljena osrednja komunikacijska točka, to je pisarna grozda trenutno z dvema zaposlenima. Pisarna je opremljena z osnovno komunikacijsko opremo za koordiniranje skupnih aktivnosti. Veliko časa so posvetili izgradnji infrastrukture, ves čas pa so v ospredju prizadevanja za koordinirano delo na skupnih projektih ob operativnem

sodelovanju na področju novih proizvodov. Ob sodelovanju vseh 35 članov lahko sledijo skupnemu ključnemu cilju, in sicer ustvarjanju kompleksnejših proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Da podjetja lahko najboljše izkoristijo priložnosti trga, mora biti zagotovljenih vrsto drugih stvari.

Tako je precej časa namenjeno informatiki, medsebojni komunikaciji in organizaciji srečanj strokovnih organov. Ugotovljene in popisane so bile tudi kapacitete laboratorijev na področju raziskav, razvoja in kakovosti z namenom medsebojne uporabnosti teh zmogljivosti. Tako se lažje koordinira tudi skupna nabava nove opreme in potrebnih orodij za nemotene raziskave in razvoj. Podjetja so se za skupno nabavo v manjšem obsegu že odločila in določeni rezultati so kar spodbudni. Pri tem so že sedaj vidni sinergijski učinki.

Maja leta 2002 so podjetja začela tudi s skupnim izobraževanjem. Teme so v največji meri posvečene področju dobaviteljske avtomobilske industrije, področju certifikacije, znanj in zahtev po visoki kakovosti ter področju organizacije. Izobraževanje poteka v obliki raznih delavnic in seminarjev.

Istočasno poteka tudi projekt kakovosti in poslovne odličnosti. Prva naloga tega projekta je zagotoviti priročnik za dobavitelje, kjer skušajo z višjo kakovostjo dobaviteljskega kroga olajšati delo in vlogo vodilnih izvoznikov avtomobilskih komponent, sistemov in modulov.

Članstvo v Slovenskem avtomobilskem grozdu

Sprejem novih članov

Ključni kriterij za izbor podjetja za sodelovanje pri grozdu je izražen interes podjetij. Vodstvo podjetij mora biti prepričano v zeleno sodelovanje v grozdu in interes podjetij, da jim tako sodelovanje lahko pomaga pri povečevanju konkurenčnih sposobnosti, mora biti jasno izražen. Torej je prvi kriterij za pristop določenega podjetja h grozdu utemeljeni interes. To pomeni, da podjetja med seboj že sodelujejo, med seboj jih povezuje neka določena tradicija. Podjetja imajo utemeljena neka skupna področja, kjer povezana lahko dosežejo več.

Drugi je kriterij kritične mase, kar pomeni, da mora biti zbrano neko določeno število podjetij. Za začetno mejo pri vzpostavitvi pilotnega avtomobilskega grozda je

bilo postavljeno število devet podjetij. Na začetku je potrebna kritična masa podjetij za zasnovano bazo znanj, veščin, tehnologij in sposobnosti za razvoj grozda.

Pomemben kriterij je tudi sodelovanje podjetij z institucijami znanja (Univerza v Ljubljani, TECOS, Inštitut za kovinske materiale, Inštitut Jožef Štefan, Inštitut za naravoslovne vede iz Kopra itn.). Cilj grozda je krepitev znanja z vključevanjem razvojno-raziskovalnih institucij. Povezave z raziskovalnimi in razvojnimi inštituti omogočajo stalen vnos novih znanj oziroma tehnologij v sistem, ki povečuje inovativnostni potencial podjetja.

Formalni pogoji za vstop novega podjetja v Slovenski avtomobilski grozd so (ACS, 2003):

- gospodarska družba mora biti neposredni dobavitelj modulov in komponent avtomobilski industriji ali sinergijsko pomembni dobavitelji strojne opreme, orodij oz. izvajalec razvojno raziskovalnih, proizvodnih, logističnih, svetovalnih in drugih storitev dobaviteljem avtomobilske industrije,
- podjetja morajo imeti uveden sistem za zagotavljanje kakovosti, pridobljene mora imeti osnovne certifikate avtomobilske industrije (QS 9000 in VDA 6.1) oziroma mora biti v fazi pridobivanja le teh,
- podjetje mora imeti pridobljene reference z dobavami kateremu od evropskih proizvajalcev vozil, velikim sistemskim dobaviteljem,
- podjetje mora razpolagati s primerno tehnično opremljenostjo ter tehnološko in razvojno intenzivnostjo proizvodov in procesov,
- podjetje mora dosegati vsaj povprečne ekonomske rezultate v podskupini dejavnosti v produktivnosti, deležu proizvodnje za izvoz in bruto dodani vrednosti na zaposlenega.

Pri vstopu novih podjetij v Slovenski avtomobilski grozd je pomembno tudi to, da o vstopu odločajo vsi člani na skupščini, kar pomeni, da mora tako podjetje, ki želi vstopiti, kot tudi podjetja, ki so že člani grozda identificirati obojestransko korist.

Postopek sprejema novega člana:

- novega člana predlaga katerikoli član Slovenskega avtomobilskega grozda,
- predlog člani Slovenskega avtomobilskega grozda preko direktorja posredujejo skupščini,
- sprejemu novega člana odloča skupščina z navadno večino,

- pri sprejemanju novega člana se upoštevajo njegove strokovne, gospodarske in razvojne sposobnosti,
- za obveznosti novi član Slovenskega avtomobilskega grozda odgovarja od dne sprejema v članstvo.

Vsak član lahko izstopi iz Gospodarskega interesnega združenja Slovenski avtomobilski grozd pod pogojem, da je poravnal obveznosti do tretjih oseb, do Slovenskega avtomobilskega grozda in njenih članic. Članstvo lahko v določenih primerih preneha tudi po sklepu nadzornega sveta.

Podjetja – člani morajo redno plačevati prispevek za poslovanje za letno obdobje, ki znaša (ACS – Automotive cluster of Slovenia, 2003): 2000 EUR za velike gospodarske družbe, 1000 EUR za srednje gospodarske družbe in 500 EUR za male gospodarske družbe, znanstvene in razvojno raziskovalne organizacije in druge podporne organizacije, ne glede na njihovo velikost, in za fizične osebe.

Ob vstopu v grozd mora gospodarska družba plačati enkratno pristopnino, ki znaša 2,5 zneska letne članarine. Prav tako se mora podjetje obvezati, da bo izpolnjevalo dodatne finančne obveznosti za skupne infrastrukturne projekte oziroma razvojne aktivnosti, ki jih sprejme skupščina v letnem programu dela in finančnem načrtu.

Pravice članov

Pravice članov so naslednje:

- sodelovati v upravljanju s članstvom v skupščini (vsakemu članu število glasov v sorazmerju z njegovim kumulativnim prispevkom za pokrivanje stroškov) in biti udeležen v poslovnem izidu,
- do informiranja o delu in pravico do nadzora,
- do uporabe rezultatov informacijskih, razvojnih in raziskovalnih projektov,
- do storitev strokovnih služb Slovenskega avtomobilskega grozda,
- do uporabe sredstev, združenih za dogovorjene namene in ob dogovorjenih pogojih,
- do uporabe blagovno-storitvene in druge znamke za dogovorjene namene in ob dogovorjenih pogojih,
- predlagati razpravljanje o problemu, ki je skupnega pomena za člane,
- prejemati vse informacije, ki jih združenje zbira in distribuira v okviru svoje dejavnosti,

- pravico zahtevati varstvo pred nelojalno konkurenco, ki jo povzročijo člani združenja,
- pri pridobivanju ali sodelovanju v poslih, ki jih organizira združenje, imajo prednost pred vključevanjem tistih, ki niso člani.

Pregled članov Slovenskega avtomobilskega grozda

Ustanovitev avtomobilskega grozda je 22.11.2001 podprlo devet gospodarskih družb in tri inštitucije znanja, sedaj pa sestavlja grozd že 35 članic, od tega 29 industrijskih in 6 raziskovalno razvojnih organizacij. Člani grozda imajo 13.800 zaposlenih in 826 mio € prihodka. Izvozijo pa 645 mio €, kar pomeni, da povprečno izvozijo 78% ustvarjene proizvodnje. V strateški razvoj grozda je bilo vključenih 28 vodilnih managerjev, oblikovanje skupne strategije pa je izdelala delovna skupina ACS pod vodstvom direktorja Janka Puklavca, pri čemer je mag. Perdan prispeval eno izmed potrebnih analiz. Slovenski avtomobilski grozd želi postati razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti.

Nosilni programi Slovenskega avtomobilskega grozda in njihov vpliv na oblikovanje podobe grozda v prihodnosti

Na oblikovanje podobe grozda so zelo vplivali tudi projekti, ki so v času oblikovanja grozda potekali in še vedno potekajo. Projekti so med seboj povezani in prispevajo pomemben del k oblikovanju ciljne strukture grozda. V okviru strateškega projekta potekajo ključne aktivnosti razvoja grozda: vzpostavitev delovanja pisarne grozda in s tem vzpostavitev osrednje komunikacijske točke grozda, razvoj notranje organizacije, spremljanje napredka projekta, vključevanje novih članov, vzpostavljanje dialoga z organi ekonomskega okolja ter državnimi organi in drugo. Poleg tega glavnega strateškega projekta potekajo istočasno še drugi projekti ko so (slika 3):

- Promocija
- Identifikacija RR projektov in dobaviteljske verige
- Skupna RR in kakovostna infrastruktura
- Usposabljanje in izobraževanje
- Kakovost in poslovna odličnost
- Informatika

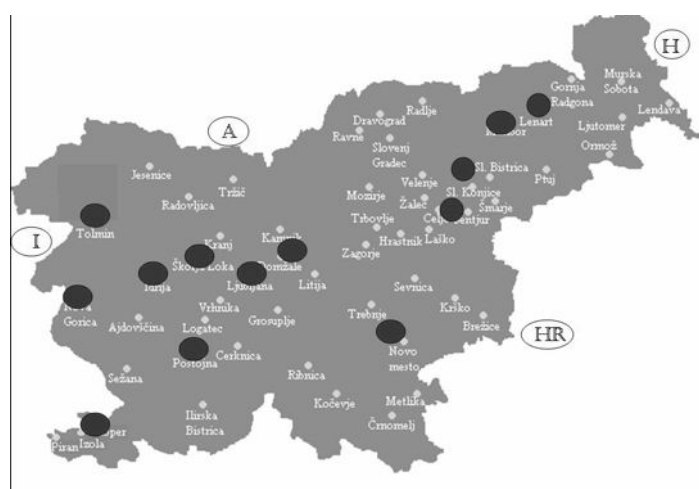
Tabela 2: Seznam podjetij in raziskovalnih inštitucij vključenih v ACS

PODJETJE	PODJETJE
AET Tolmin d.o.o.	RESISTEC UPR d.o.o. & Co. k.d.
Agis Plus d.o.o.	ROTO d.o.o.
Atotech Podnart d.d.	Rotomatika d.o.o.
Cimos d.d.	Semikron d.o.o.
DIFA d.o.o.	Sep d.o.o.
Domel d.d.	Štore Steel d.o.o.
EMO – Orodjarna d.o.o.	Tecos – Razvojni center orodjarstva Slovenije
Iskra Avtoelektrika d.d.	TBP d.d. Lenart
ISKRA ISD Kranj d.d.	TPV TADIS d.o.o. Novo Mesto
Iskra Mehanizmi d.d.	TT Okroglica, d.d.
Kočevar & Thermotron d.o.o.	TVM d.o.o.
Kovinoplastika Lož d.d.	UNIOR d.d.
LIV Plastika d.o.o.	Univerza v Ljubljani – Fakulteta za strojništvo
MBB d.o.o. Mengeš	Univerza v Ljubljani – Naravoslovnotehniška fakulteta
PLASTIKA d.o.o.	Univerza v Mariboru – Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko
Polycom Škofja Loka d.o.o.	Univerza v Mariboru – Fakulteta za strojništvo
Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede	VESNA d.d.
PS CIMOS TAM Ai d.o.o.	

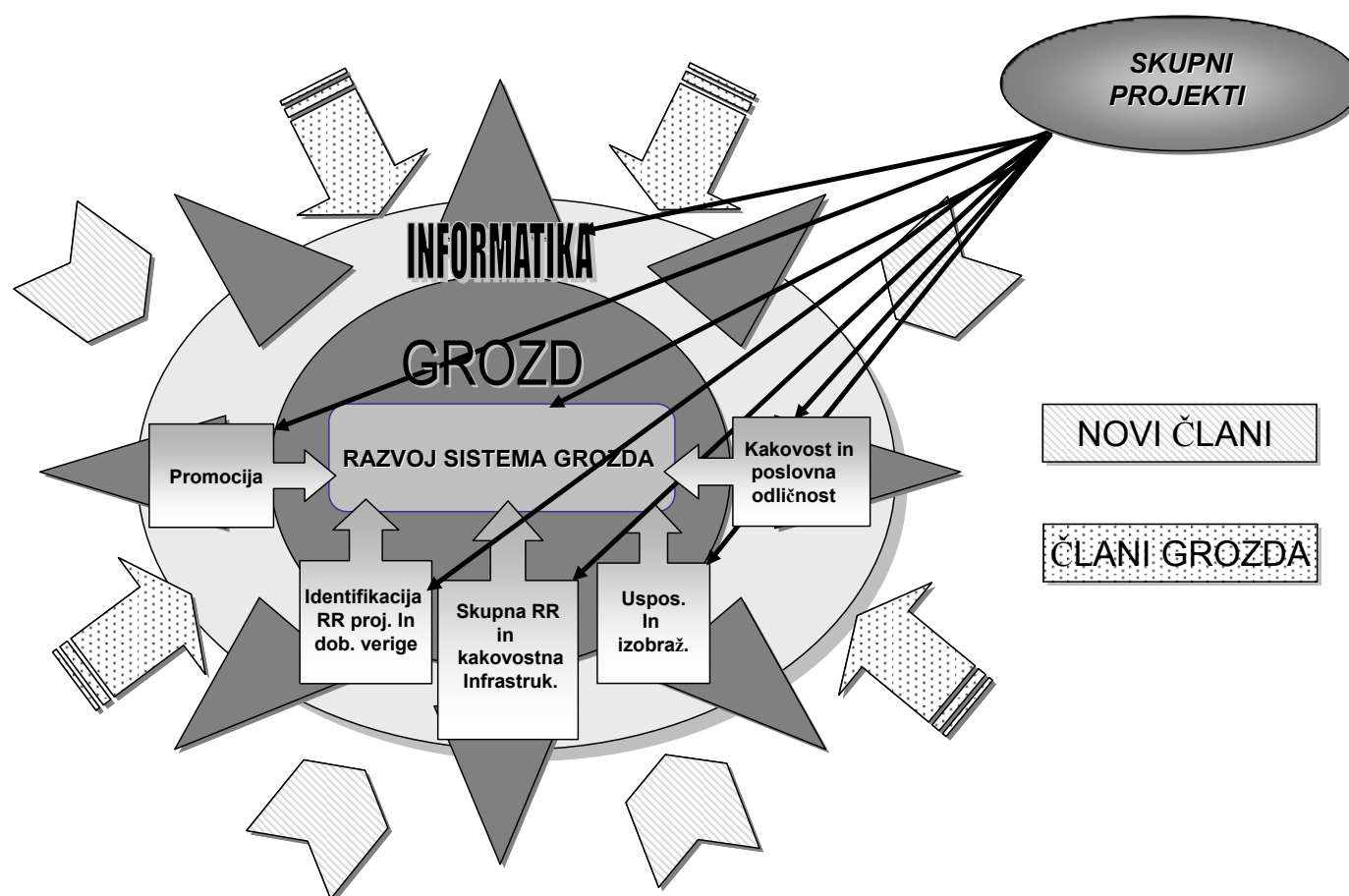
Vir: URL: <http://www.acs-giz.si/slo/clani.html>

Člani ACS so enakomerno razporejeni po celotni Sloveniji (slika 2).

Slika 2: Članstvo v grozdu glede na lokacijo



Slika 3: Projekti Slovenskega avtomobilskega grozda



Promocija

Podjetja v okviru grozda na trgu nastopajo skupaj kot celota, tako se udeležujejo tudi sejmov. Za večjo prepoznavnost grozd poleg časopisnih objav uporablja tudi internetno oglaševanje in spletno stran. Projektna skupina je zadolžena za pripravo informativnega gradiva o slovenskih dobaviteljih avtomobilski industriji. Poleg tega je oblikovan predstavitveni katalog ponudbe proizvodov in storitev članov grozda na spletni strani in v tiskani obliki za potrebe predstavljanja skupne ponudbe proizvajalcem motornih vozil. Skrbi tudi za vzpostavljanje in vzdrževanje stikov in izmenjave strokovnih informacij z nacionalnimi združenji in regionalnimi grozdi bližnjih sosednjih držav. Slovenski avtomobilski grozdu tudi pripravlja programe promocije za pospeševanje prodaje na ravni grozda.

S skupnim trženjem in promocijo naj bi Slovenski avtomobilski grozd prispeval k povprečni rasti prodaje na zaposlenega pri članih iz povprečnih 5,4% za preteklo triletno povprečje, na rast 8% letno. Prav tako pričakujejo tudi rast letnega BDP na zaposlenega, in sicer iz povprečno letne rasti 6,25%, za preteklo triletno obdobje, na letno rast 9% (Delovna skupina ACS, 2003, str. 13).

Identifikacija RR projektov in dobaviteljske verige

Podjetja morajo neprestano identificirati oziroma podajati predloge za raziskovalno razvojne projekte. S temi predlogi se je grozd kot celota letos (V času, ko je bil primer napisan.) prijavil na javni razpis za dodeljevanje razvojnih spodbud na Ministrstvo za gospodarstvo. Podjetja morajo sprejeti pravila igre na področju skupnih razvojno-raziskovalnih projektov in te projekte tudi identificirati.

Skupna RR in kakovostna infrastruktura

Skladno z drugimi projekti so v Slovenskem avtomobilskem grozdu ustanovili projektno skupino, ki je:

- evidentirala razpoložljive RR infrastrukture pri članih grozda,
- kreirala baze podatkov o skupni RR infrastrukturi,
- iskala možnosti skupnih investicij,
- združevala skupne RR infrastrukture v skupne razvojne projekte,
- določila pravila koriščenja skupne RR infrastrukture,
- skrbela za spoznavanje med člani projektne skupine.

Usposabljanje in izobraževanje

Zahtevnost trga avtomobilske industrije in hitro spreminjajoče se tržno okolje zahteva vedno nova znanja, nove ideje in kvalitetno opravljeno delo, da se zagotovi dolgoročna možnost obstoja podjetij in s tem tudi suverenost zaposlenih v njih. Za dobro usposobljenost pa so potrebna kvalitetna znanja, ki jih je potrebno neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati. Delo projektne skupine je temeljilo na raziskavah potreb članov grozda po usposabljanju, ki jih je skupina izvedla leta 2001. Nakazane potrebe so pokazale zanimanje za 30 tematskih sklopov z 2.050 udeleženci izobraževanja. Sodelujoči člani in vključena podjetja so prikazala velik interes za sodelovanje in tudi organizacijsko in materialno pomoč, vendar pa obseg nakazanih potreb, ki se bodo še povečevale z vključevanjem novih podjetij v grozd, močno presega volonterske zmožnosti projektne skupine. Podjetja pričakujejo veliko pomoč s strani Slovenskega avtomobilskega grozda in njene pisarne, pa tudi od zunanjih izobraževalnih institucij. Velik podporni potencial pa predstavljajo tudi raziskovalne institucije, vključene v grozd, kot so Univerza v Ljubljani – Fakulteta za strojništvo, TECOS in PINT.

Delo projektne skupine je tako osredotočeno predvsem na ugotavljanje konkretnih potreb članov grozda, njihovih dobaviteljev in ostalih projektov, oblikovanje vse-

bine izobraževanja, samo izvajanje pa je prepuščeno drugim izvajalcem. Za izvajanje aktivnosti skupina ni načrtovala posebnih investicij. Za delo potrebuje predvsem informacijski sistem, ki ga pričakuje s strani projekta, ki je v grozdu zadolžen za informacijsko podporo.

Kakovost in poslovna odličnost

Namen projektne skupine je pomagati članicam vzpostaviti sisteme kakovosti po zahtevah avtomobilske industrije in doseči poslovno odličnost v evropskem merilu ter s tem povečati konkurenčnost podjetij članic. Aktivnosti tega projekta so (ACS – Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- Identifikacija potrebnih znanj s področja kakovosti in poslovne odličnosti.
- Izdelava seznama zahtev in potrebnih dokumentov za posamezne faze razvojnih projektov grozda, le ti bodo tako imeli izdelane dosjeje razvoja izdelka, kot jih zahteva avtomobilska industrija in s tem bo zagotovljena kakovost končnega novega izdelka.
- Samoocena podjetij v grozdu; nekatera podjetja že sodelujejo pri samoocenjevanju v okviru Slovenske nagrade za poslovno odličnost. Eden izmed strateških ciljev Slovenskega avtomobilskega grozda je tudi doseganje po EFQM modelu poslovne odličnosti nad 350 točk za 50% članov. Letno pa med finalisti slovenske nagrade za poslovno odličnost imeti vsaj enega člana (Delovna skupina ACS, 2003, str. 13).
- Benchmarking podjetij v grozdu; potrebna je nenehna primerjava pristopov in rezultatov med podjetji z namenom postati odlično podjetje v evropskem merilu.
- Identifikacija potrebne programske opreme za podporo kakovosti in poslovne odličnosti.

Vse večje zahteve standardov kakovosti po sistematično urejenem sistemu kakovosti kažejo na potrebo po uporabi take programske opreme, s katero bi si podjetja olajšala delo. Dolgoročne koristi so seznam programov, ki ustrezajo zahtevam avtomobilske industrije, doseganje nižjih cen pri ponudnikih rešitev zaradi nabave večjega števila paketov, nižja cena izobraževanja in večje možnosti izmenjave znanja pri uporabi skupnih rešitev.

Informatika

Ta projekt zagotavlja infrastrukturne pogoje za delovanje grozda z vzpostavitvijo mreže med člani, drugimi posredno ali neposredno vključenimi organizacijami in širšo javnostjo. V ta projekt je vključeno oblikovanje baze podatkov o razpoložljivih tehnolo-

gijah pri članih, za avtomobilsko dobaviteljsko industrijo zanimivih tehnologij, o ponudbi orodij, strojev in naprav za potrebe avtomobilске dobaviteljske industrije. Prav tako je vključeno oblikovanje baze in povezovanje z obstoječimi bazami podatkov o slovenskih znanstvenih, raziskovalnih in strokovnih ter svetovalnih institucijah. Skupina projekta je zadolžena tudi za vzdrževanje baze podatkov o možnosti koriščenja skupne RR opreme in opreme za kakovost. Potrebno je tudi vzdrževati podatke o dobaviteljski mreži za proizvodnjo in storitve. Podjetjem članicam grozda bo omogočen tudi dostop do strokovnih knjižnic v Sloveniji, primer je povezava podjetja Cimos s Centralno ekonomsko knjižnico v Ljubljani.

Vsi programi delujejo z namenom izgraditve infrastrukture grozda, olajšanja komunikacije med člani, da bi se med seboj dobro poznali in medsebojno izmenjavali sposobnosti, karakteristike. S skupno nabavo relativno drage kontrolne razvojne opreme skušajo podjetja povečati racionalizacijo na tem področju. Prizadevajo si tudi, da bi pritegnili nove raziskovalne organizacije.

In kaj zdaj?

Dejstvo je, da vzpostavitev Slovenskega avtomobilskega grozda omogoča večjo konkurenčnost slovenskih podjetij na globalnem trgu, vendar pa se morajo v podjetjih zavedati, da jih bodo, v kolikor ne bodo izboljševali in nadgrajevali sodelovanja znotraj grozda, konkurenčna podjetja prehitela. Zato je nujno, da:

PODJETJA NE ZASPIJO NA LOVORIKAH IN VEDNO ZNOVA IŠČEJO NOVE PRILOŽNOSTI!

Literatura in viri

1. Slovenski Avtomobilski grozd. URL: <http://www.acs-giz.si/slo/clani.html>, 25.4.2004.
2. Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. URL: http://www.cpb.nl/nl/cpbreport/2001_2/s4.html, 26.4.2004.
3. ACS – Automotive cluster of Slovenia, predstavitev, 2003.
4. Automotive Cluster of Slovenia, predstavitev, 2002. 30 str.
5. Batagelj, Nataša (2003). Razvoj avtomobilskega grozda v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

6. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris:OECD, 1999. 427 str.
7. Delovna skupina ACS pod vodstvom J. Puklavca (2003). Strategija razvoja GIZ ACS. Ljubljana: GIZ ACS, str. 18.
8. Drevenšek, Mojca (2002). Grozdi: Ni receptov, so pa uspehi. Iteo relacije, Ljubljana, marec 2002, str. 8-9.
9. Hoen, Alexs: In reply Cluster policy and research: sworn enemies?
10. Krljič Vreg, Jasna (2004). Ustvarjati nove priložnosti – pogovor z Dušanom Bušenom, v Glas gospodarstva, marec 2004, str. 29-31.
11. Ogrič, Kristina (2003). Internacionalizacija slovenskega avtomobilskega grozda: primer Rotomatika. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Prijavna dokumentacija (2001): Ponudba za izvajanje pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji., Ljubljana, Cimos Commerce, 68 str.
13. Prodan, Igor (2004). Intervju z direktorjem GIZ ACS g. Dušanom Bušenom, 30.4.2004.

22 - POSLOVNI PRIMER

JAVOR PIVKA, D. D.

Vir: Primer so napisali Ernest Kapelj, Robert Tornič, Marjan Govekar, Dane Kostrič, Kristina Udovič. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Živimo v svetu, kjer negotovost in krize čedalje bolj postajajo del življenja, celo več, postajajo njegov način. Pospešuje ga gospodarska globalizacija, to tekmovanje vseh proti vsem in vsakega proti vsakomur. »Poštena« bitka vedno znova nagrajuje nove zmagovalce in jih ohranja pri življenju, kaznuje pa nove in nove poražence, ne meneč se za to, da so lahko izhodiščne pozicije tekmecev zelo diskriminacijske. Žal danes pravičnost ni kategorija, ki šteje. Nadomešča jo večni strah pred tem, da je lahko tudi zmagovalec včerajšnjega dne v naslednjem krogu procesa globalizacije poražen. Makroekonomski analitiki napovedujejo nadaljevanje globalne recesije in zelo skromno gospodarsko rast. Skratka vse ocene kažejo, da se bodo pogoji poslovanja še bolj zaostrovali.

Te vplive so občutili tudi v podjetju Javor Pivka, d. d., ko je pričela konkurenca iz manj razvitih delov Evrope in sveta ponujati proizvode po ceni, ki niti približno ne pokrije realnih stroškov surovine in slabo plačanega dela. Zato tudi razvite zahodne korporacije intenzivno zapirajo tovarne, odpuščajo zaposlene in v svojih rokah ohran-

jajo le razvoj in distribucijo, proizvodnje pa selijo na svetovni jug oziroma vzhod. Zlasti je na udaru predelovalna industrija, v katero sodi tudi Javor.

V podjetju so si morali izbrati svojo pot, morda najzahtevnejšo, vendar realno uresničljivo. Popolna specializacija in finalizacija produktov, njihova prepoznavnost, trženje v nišah končnih odjemalcev, visoka kakovost proizvodov in storitev, sposobnost lastnega razvoja in trženja, oster stroškovni management ter optimiziranje stroškovne verige polizdelkov in storitev so odgovori na krizo, v kateri so se znašli. Hitrost in intenzivnost sprememb sta še naprej ključna faktorja njihovega uspeha, pri čemer poslovodne ekipe in zaposleni iz vseh proizvodnih programov želijo udejanjiti vizijo »Postati pojem odličnosti v lesni industriji Evrope« in cilje, ki so si jih zastavili.

Njihova prihodnost, vedno znova prepletena z izzivi, je odvisna od vseh zaposlenih. A le spremembe so odgovori na te izzive. Ker spremembe so in morajo biti stalnica, je bistvo le-teh njihova nova kvaliteta v drugačnem času. Spremembe so življenjski eliksir, vendar le z njihovo pomočjo zastavljajo svojo poslovno pot ter tako udejanjajo svoje upe in hotenja. Le jasno zastavljen cilj je pot, po kateri lahko podjetje krmari in se prilagaja dnevnim neugodnim plovnim razmeram na nevarnih razburkanih morjih poslovnih čeri. Javor Pivka, d. d. se bo še naprej uspešno soočal z izzivi, saj so v podjetju mnenja, da znajo in zmorejo zmagati. Ali, kot pravi Anthony de Mello v Minuti nesmisla: »Bojevati se proti zlu z delovanjem je kot bojevati se proti temi z rokami. Potrebujete torej luč, ne boj!«

O podjetju Javor Pivka

Podjetje Javor Pivka ima že dolgo tradicijo delovanja v lesni industriji na Slovenskem, saj je bilo formalno ustanovljeno leta 1951 z združitvijo vseh lesnopredelovalnih in žagarskih obratov na Pivškem, kasneje so se priključili še obrati na Baču, Belskem, v Postojni in Kozini. Zаметke tega podjetja pa povezujemo že z letom 1884, ko je začela v tem prostoru obratovati prva parna žaga. Prav zato je življenje in delo ljudi v krajih ob Pivki zaznamovala več kot stoletna tradicija lesarstva, ki je iz roda v rod prenašala znanje, izkušnje, a tudi spoštljiv odnos do narave, ki se odraža tudi v današnjem poslovanju podjetja Javor Pivka. Skozi leta delovanja je bilo podjetje organizirano v več pravnih oblikah in je pod svojo znamko združevalo več podjetij. Podjetje je ustanavljalo in gradilo nove tovarne, ki so v času družbenopolitičnih sprememb in zaos-

trovanja pogojev na trgih imela svoje vzpone in padce. Nekatera podjetja so v pol stoletni zgodovini tudi prenehala z obratovanjem.

Leta 1994 se je podjetje Javor preoblikovalo v koncernsko obliko delovanja, kar pomeni strategijo upravljanja in vodenja, na drugi strani pa poslovno in pravno samostojna podjetja. Novembra 2000 so delnice podjetja pričele kotirati na prostem trgu Ljubljanske borze vrednostnih papirjev.

Slika 1: Skupina Javor Pivka, d. d. – dejavnosti



Danes poslovni sistem Javor deluje kot skupina. Javor Pivka, d. d., združuje vse lesne dejavnosti: proizvodnjo vezanih in opažnih plošč, plemenitega furnirja in pohištva. Javor Pivka, d. d., je izključni lastnik štirih samostojnih odvisnih družb: Javor Strojev, Javor IPP, Javor trgovina Ljubljana in Javor trgovina Zagreb. Poslovni portfolio obsega naslednje proizvodne programe: vezan les, opažne plošče, plemeniti furnir, stole iz masivnega in lameliranega lesa, sedeže in naslone, ukrivljene elemente, palete in stroje za lesnopredelovalno in kemično industrijo. Skupina Javor je izrazito izvozno usmerjena, saj kar 70 % proizvodnje izvozi na trge EU in ZDA.

V podjetju Javor je velika pozornost namenjena tudi ustreznemu odnosu do okolja in vzpostavitvi poslovanja kakovosti v skladu z zahtevami standardov ISO 9001. Javor je bilo prvo slovensko lesno podjetje, ki je poslovanje uskladilo z okoljevarstvenimi standardi. Slovenski institut za kakovost in meroslovje SIQ je v avgustu leta 2000 podelil vsem Javorovim odvisnim družbam certifikat ISO 14001.

V vse omenjene projekte in aktivnosti so bili vključevani zaposleni, saj je sočasno potekal tudi ustrezni izobraževalni proces. Sistem izobraževanja se je okrepil predvsem v zadnjem času, ko s pomočjo uvajanja sistema uravnoteženih kazalnikov (BSC) poteka obnavljanje poslovne strategije skupine Javor, ki je z 930 zaposlenimi usmerjena k udejanjanju vizije podjetja: »Postati pojem odličnosti v lesni industriji Evrope«.

Kljub dolgi tradiciji in uveljavljenosti pa je v času osamosvajanja Slovenije tudi podjetje Javor, zaradi tradicionalne navezanosti na domače Jugoslovanske trge, beležilo in trpelo posledice padanja prodaje. Da bi preživel, je bilo treba uvesti nekaj novega, kar bo podjetju povečalo gotovost poslovanja in omogočilo njegov obstoj. Vse se je namreč odvijalo povsem drugače kot nekoč, ko je bil Javor ali njegovi predhodniki vodilna sila na tem geografskem področju.

Zaradi gospodarske recesije med leti 2001 in 2004 na vseh evropskih trgih je povpraševanje po plemenitem furnirju močno upadlo. Ta proizvodna branža je doživljala vsesplošno krizo, zato so tudi javorški proizvodni programi zašli v krizo. Zapolnjena skladišča ter cenena proizvodnja iz vzhoda in Latinske Amerike sta povzročila padec cen. Vodstvo podjetja je nastalo krizo reševalo z iskanjem novih trgov in novih za proizvodnjo zanimivih izdelkov. Spremenila se je organiziranost družbe, posamezni deli so postali samostojni in za svoj obstoj so morali poskrbeti sami. Delavci so bili kar naenkrat potisnjeni da začno razmišljati podjetniško. Več ali manj je bilo vse odvisno od njih samih. Pomoči od države kot nekoč pa tudi ni bilo za pričakovati. Podobno kot za ostale dele podjetja Javor je veljalo tako za celotni Javorov lesni program kot tudi za profitni center Furnir.

Profitni center Furnir

(Furnir je tanek raven list lesa. Izdeluje se ga v debelinah od pol milimetra pa tja do sedmih milimetrov. Lahko je odžagan, odluščen ali odrezan s hloda oziroma debelejšega ploha. Po namembnosti ločimo plemeniti in konstrukcijski furnir. Konstrukcijski furnir je namenjen proizvodnji vezanega lesa, embalaže in izdelkov, pri katerih estetske lastnosti niso najbolj pomembne. Plemeniti furnir, pri katerem je najpomembnejša estetska lastnost, se uporablja za izdelavo pohištva in opreme.)

Sam Profitni center Furnir je podjetje s skoraj 75-letno tradicijo, saj njegovi začetki segajo v leto 1926. Prvo tovarno v Prestranku je ustanovil podjetnik Loi Innocente iz Milana, ki jo je vodil vse do leta 1944. Tovarna je veljala za eno prvih furnirnic v teh krajih. Po vojni je tovarna prišla pod okrilje podjetja Javor, ki je tovarno obnovilo in jo 15. maja 1952 tudi usposobilo za obratovanje. V letu 1956 so izvedli prvo rekonstrukcijo, saj so dozidali pomožna poslopja, kupili nov rezalni stroj za furnir in brusilni stroj za brušenje nožev ter konstruirali prvo sušilnico s kroženjem toplega zraka za pospešeno sušenje furnirja.

Leta 1962 je bila izvedena druga večja rekonstrukcija furnirnice in izgradnja nove žagalnice. Stavbo so povečali, zamenjali so star in dotrajan stroj ter kupili mrežno sušilnico. V letu 1967 so dogradili novo kotlovnico in uredili vročevodno omrežje tovarne. Kljub naštetim izboljšavam je bila večina strojev zelo stara, nekateri so bili stari že preko 50 let. Zastarela tehnologija je povzročala visoke proizvodne stroške, zato izdelek ni mogel več konkurirati na tržišču. Kolektiv je bil prisiljen proizvodnjo modernizirati in tako je bila v oktobru leta 1970 odprta nova in sodobno opremljena tovarna furnirja. Zgrajena je bila nova furnirnica, stara tovarna pa je bila preurejena v skladišče.

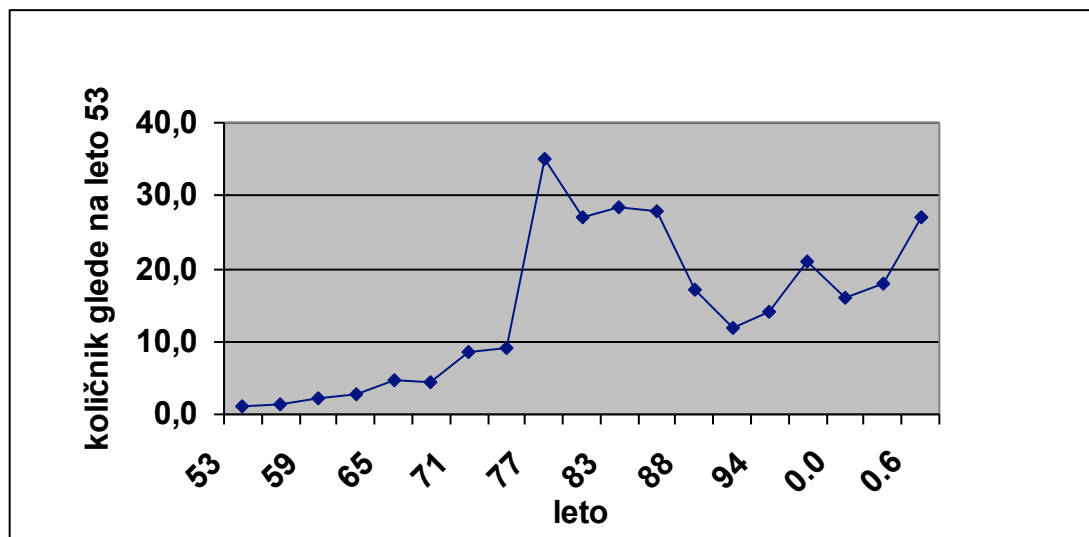
Posodobitve v poslovanju so pogojevala tudi nova strokovna znanja, zato je bilo organizirano usposabljanje delavcev na novih strojih. V tem obdobju je bilo na Prestranku zaposlenih okrog 200 delavcev. Najpomembnejše pa je, da je po rekonstrukciji tovarne proizvodnja furnirja močno narasla; v primerjavi z letom 1952 za 28-krat.

V tovarni so se nadaljevala vlaganja v sodoben tehnološki park do leta 1986, ko je nastopila tudi prva resna kriza v furnirski industriji. Proizvodnja se je zmanjšala na polovico. Začeli so predelovati domače drevesne vrste, in to večinoma za znanega kupca. V zadnjem desetletju so postopoma vlagali v modernejše in tehnološko naprednejše rešitve. Zadnja pridobitev je bil nov prodajni center furnirja in žaganega lesa v Postojni, kjer je za prodajo in skladiščenje furnirja na voljo preko 3.000 m² skladiščnih površin.

Profitni center Furnir si danes utrjuje sloves enega najkakovostnejših evropskih proizvajalcev furnirja. Vendar, da je center do te stopnje prišel, je moral prestati tudi resno krizo, v katero je prišlo marsikatero podjetje v Sloveniji.

Življenjski cikel podjetja Javor Furnir

Slika 2: Spreminjanje količine proizvodnje od leta 1953 do 2006



Vir: dokumentacija podjetja (planska služba)

V diagramu je razvidno spreminjanje količine proizvodnje skozi čas. Zanimiv je padec produkcije konec osemdesetih let, ki ga je povzročila sprememba drevesne vrste. Po obdobju umirjanja in normaliziranja poslovanja v začetku devetdesetih let podjetje povečuje poslovanje. Kljub temu leta 2003 zaide podjetje v ponovno krizo. Trend poslovanja se ni obrnil v zeleno smer. Slabše rezultate podjetje dosega pri ustvarjanju dodane vrednosti na zaposlenega, stroški dela pa predstavljajo že skoraj devet desetih te dodane vrednosti.

Zaradi gospodarske recesije je na vseh evropskih trgih upadlo povpraševanje po vseh drevesnih vrstah plemenitega furnirja. Velika ponudba in manjše povpraševanje na trgu je vsem evropskim proizvajalcem furnirja zapolnilo skladišča, kar je posledično povzročilo padec prodajnih cen (k temu je pripomogla tudi proizvodnja cenejšega plemenitega furnirja iz držav, kjer so stroški delovne sile najnižji). Na dodatno poslabšanje poslovanja pa je vplivalo stanje na nabavnem trgu furnirske hlodovine, kjer so bili nabavni pogoji zelo neugodni. Manjša ponudba od povpraševanja je privedla do naraščanja nabavnih cen in istočasno upadanja kakovosti. Skrb vzbujajoča je bila tudi rast porabe prav tako kvalitetnih, a vendar cenejših umetnih materialov (folij), ki nadomeščajo furnirje (substituti).

Podjetje je skratka zašlo v resno krizo, ki bi posledično lahko pripeljala do množičnega odpuščanja zaposlenih v PC Furnir ali celo zaprtja proizvodnje. Letna raven izgube profitnega centra je v letu 2002 znašala 136 mio tolarjev.

Proizvodni proces in klasifikacija furnirja – tehnološki postopek

Proizvodni proces je sestavljen iz treh glavnih sklopov:

- razrez,
- parjenje,
- izdelava furnirja.

Pri razrezu hlodovine se vodja žage, odvisno od zahtev na delovnem nalogu in kvalitete hlodovine, odloči za način žaganja hlodovine. Če hlodovina ni primerna za izdelavo furnirja, se uporabi za razrez v žagan les. Hlodovina, namenjena za luščenje, se razžaga na podhlode, tista za rezanje furnirja pa v prizme. To so deli hloda, razžagani tako, da se jih lahko vpne v stroje in iz njih reže ali lušči furnir. Dimenzije podhlodov in prizem so odvisne od kupčevih naročil ter izkoristka in maksimiranje z dimenzijami strojev.

Po razrezu se prizme in podhlode zloži v parilne jame, kjer se jih termično obdela. Proces parjenja je računalniško podprt in traja nekaj dni. Čas in temperatura parjenja sta odvisna od drevesne vrste, stanja hlodovine in barve furnirja ki jo želimo doseči. Toplotno obdelane prizme se nato očisti, pričeli in poravna. Sledi glavna operacija rezanja ali luščenja na enem od nožev ali na luščilcu. Vsak podhlod ali prizma dobi svoj evidenčni list, na katerega se vpišejo vse opravljene operacije in drugi potrebni podatki med proizvodnjo furnirja iz tega polhloda ali prizme. Naslednja operacija je sušenje, ki se opravi takoj po rezanju, saj bi se drugače zaradi oksidacije na površini vlažnega furnirja odtenek barve spremenil. Posušeni furnir se zloži v pakete. Večino furnirja je treba zlikati, da dobi ravno površino. Po likanju se na škarjah furnir obreže, nato pa zveže in izmeri dimenzije. Vsak paket se opremi z etiketo s črtno kodo. V črtni kodi so vsi podatki, ki so za furnir pomembni. Furnir se prepelje v skladišče, kjer se ga klasificira. Ob prodaji se ob prisotnosti kupca furnir ponovno prebere in izmeri s čitalcem črtne kode.

Furnir so tanki sloji – listi iz lesa, narejeni z rezanjem, luščenjem ali žaganjem hlodov. Listi so debeli od 0.2 do 8 mm, večinoma pa od 0.5 do 3.5 mm.

Slika 3: Plemenit furnir iz različnih drevesnih vrst



Furnir delimo na več načinov:

- po načinu izdelave: rezan, luščen, žagan;
- po uporabi: plemeniti furnir, slepi ali konstrukcijski furnir;
- po položaju letnic: bleščice, polbočnica, bočnica;
- po načinu proizvodnje: hlodarke ali bulsi, povezano blago;
- po načinu obdelave: neobrezan furnir, obrezan furnir.

V podjetju Javor Furnir proizvajajo in prodajajo plemeniti rezan in luščen furnir, obrezan in pripravljen za transport. Uporablja se za oplemenitenje predvsem mizar-skih in ivernih plošč.

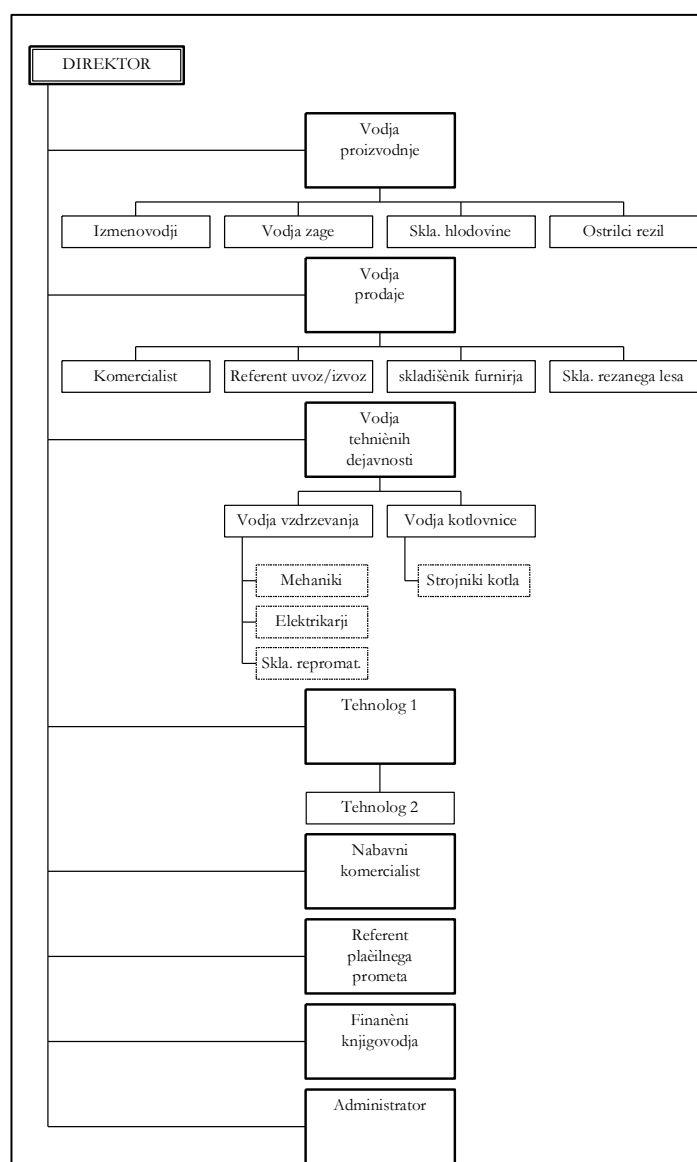
Notranja organizacijska struktura podjetja

Notranja organizacijska struktura podjetja je opredeljena s tako imenovanimi organizacijskimi shemami (Tajnikar, 1998). V podjetju JAVOR Furnir je uvedena "enotna oblika" za katero je značilna organizacija po funkcijskih linijah v podjetju. V podjetju so naslednje funkcijske linije: proizvodnja, prodaja, nabava, tehnične dejavnosti. Trenutna organizacija zadovoljuje sedanje potrebe podjetja, na nekaterih področjih pa jih celo presega, kar omogoča širitev poslovanja. Ločevanje nabavne in prodajne službe ne pripomore k obvladovanju posla. Tehnične dejavnosti pa servisirajo proizvodnjo in zagotavljajo tehnično načrtovanje in izvedbo investicij. Enotna struktura pa pušča za seboj tudi navade in odnose, ki ne dopuščajo polne uveljavitve oddelčne strukture, oziroma preprečujejo nekonflikten prehod iz ene oblike urejenosti v drugo. Glavni vzroki odpora proti spremembam so: neizvajanje metod podjetniškega načrtovanja, analiziranja in vodenja, nejasna oddelčna finančna slika, neformalno komuniciranje med oddelki (praksa), za inovativne predloge zaposleni niso stimulirani.

Zgoraj navedene lastnosti so glavne pomanjkljivosti obstoječega stanja. Glavne prednosti obstoječe organizacije pa se kažejo v pripravljenosti na širitev posla (z vidika organizacije), možnosti ohranjanja malo številčne vodilne strukture, organizirane po načelu enostavne organizacije, v primeru ohranjanja obstoječega obsega poslovanja.

Vodja proizvodnje Ernest Kapelj je menil, da je nujen prehod iz enostavne strukture v oddelčno oziroma v večoddelčno podjetje v primeru širitve posla. Razpad podjetja naj bi bil zgolj na profitne centre, kar pomeni, da ti centri ugotavljajo svoje stroške dokler odločajo o funkcijah, ki so povezane z njihovim proizvodom. Podjetje bi se razdelilo na: proizvodni oddelek in nabavno prodajni oddelek.

Slika 4: Organigram podjetja



Vir: dokumentacija Javor Furnir, OP:82:01

Potreba po vpeljavi izboljšav takoj – predstavitev problema

Val nakopičenih zgoraj omenjenih težav v poslovanju so poskušali zajezi z radikalnejšimi in temeljitimi ukrepi v iskanju rezerv in racionalizaciji stroškov znotraj samega podjetja predvsem na tistih področjih, na katera so lahko vplivali. Za preživetje je v podjetju moral zaveti podjetniški veter in podjetniški pristop.

Za uspešno realizacijo korenitih sprememb znotraj podjetja je bilo treba opraviti določene kadrovske spremembe, predvsem na višjih vodilnih mestih. Kadrovska reorganizacija poslovnih funkcij znotraj podjetja je tako postavila Ernesta Kaplja na delovno mesto vodje proizvodnje, tehnologije in investicij v PC Furnir. Desetletje specializacije, izobraževanja, vloženega znanja in pridobljenih delovnih izkušenj v drugem sektorju podjetja Javor PC Pohištvo, kjer je opravljal delo vodje tehnološke priprave dela in razvoja novih izdelkov je bilo treba čez noč izbrisati. Vodstvo podjetja ga je postavilo pred nov izziv: v treh mesecih poiskati notranje rezerve v proizvodnji plemenitega furnirja in jih z ustreznimi ukrepi realizirati. Pogoji vodstva je bil samo eden: vse nastale spremembe, ki naj bi znižale stroške proizvodnje, morajo biti realizirane brez investicij.

»Predvideval sem, da je možno z iskanjem novih priložnosti in rešitev pozitivno vplivati na reševanje problemov, ki so se pokazali na področju proizvodnje. Tako sem postavil nekaj hipotez o zaviralcih rasti podjetja:

- produktivnost je za 15 % prenizka oz. so predolgi izdelavni časi furnirja,
- za 15 % so previsoki proizvodni stroški na enoto proizvoda,
- spremembe ne bodo znižale izkoristkov hlodovine,
- za 5 % točk je prenizka dodana vrednost na zaposlenega,
- projekt izboljšav bo možno realizirati v treh mesecih, in
- projekt je možno realizirati brez investicij.« (Iz intervjuja z Ernestom Kapljem dne 15. 11. 2007.)

V to je Kapelj moral verjeti, saj je od njegovih ukrepov in točnosti njegovih hipotez bila odvisna usoda mnogih njegovih sodelavcev, cele proizvodnje in konec koncev njega samega.

V prvi fazi je bilo treba predvsem vrednostno analizirati trenutno dejansko stanje obstoječega tehnološkega procesa proizvodnje s pomočjo metode »Analiza vrednosti«

(ob uporabi poznanega sistema stalnih izboljšav v podjetju »20 ključev«). Sledila naj bi kar se da natančna določitev želenega stanja tehnološkega procesa proizvodnje, razvoj idej in možnih rešitev ter določitev končne optimalne rešitve. V zadnji fazi bi nato sledila še izvedba oz. realizacija najprimernejše rešitve in analiza vrednosti novo nastalega stanja tehnološkega procesa proizvodnje.

Izboljšave na nivoju delovnih procesov

Odličnost izdelka ali storitve izboljšamo z delovnimi procesi, pri katerih opravljamo le delo, ki dodaja vrednost. Analiza vrednosti je metoda za analizo funkcij vsakega posameznega koraka ali sklopa aktivnosti v proizvodnji ali procesu. Razjasniti skuša vsako posamezno aktivnost in ponovno oceniti njeno resnično vrednost. Vse kar ne dodaja vrednosti proizvodu ali storitvi razumemo kot izgubo, ki jo je treba odpraviti. V nadaljevanju te aktivnosti jo prikazujemo kot ne dodana vrednost »NDV«. Aktivnosti, ki dodajajo vrednost prav tako lahko ocenimo tudi v smislu ali končni izdelek pocenijo (stroški), naredijo kvalitetnejšega (kakovost) ali pospešijo izdelavo oziroma dostavo. V nadaljevanju te aktivnosti jo prikazujemo kot dodana vrednost »DV«. Namen je torej zvišati produktivnost, znižati stroške in povečati konkurenčnost na trgu. Kljub temu, da so posamezne izboljšave za podjetje koristne, še boljše rezultate prinaša pogled na celotno podjetje in izboljšanje posameznih nalog. S pomočjo analize vrednosti podjetje preuči proizvodne funkcije vseh delovnih enot, s čimer postane tudi jasen njihov namen. S to metodo se podjetje vrača k osnovam z namenom, da postane jasna celotna slika delovanja, kjer naj bi se povečala produktivnost in znižali stroški. Za doseganje teh ciljev sta potrebna tako vertikalni (za izboljšanje stopnje delovanja strojev in delavcev) kot tudi horizontalni način (za zmanjšanje nepotrebne gibanja). Veliko izboljšav na obeh področjih pogosto pripelje do podvojitve produktivnosti. Pri tem pa glavna zahteva ostaja sodelovanje zaposlenih v celotnem podjetju.

Za doseganje pripadnosti zaposlenih in vzpodbujanje zaposlenih k inovativnemu razmišljanju je bila sprejeta odločitev o nagrajevanju izboljšav. Predlogi so se zaradi časovne omejenosti ocenjevali enkrat tedensko. Glavni kriterij pa je predstavljal vpliv izboljšave na racionalizacijo izdelavnega postopka. Rešitve se rangirajo po naslednjem ključu:

Tabela 1: Nagrajevanje predlogov

Mala izboljšava	20 EUR
Koristni predlog	Do 1/3 povprečne plače podjetja
Tehnična izboljšava	1/3 do 1 povprečne plače v podjetju
Inovacija	Delež (v %) od prihranka

Za hitrejšo uvajanje se je predvsem za prvi dve, malo izboljšavo in koristni predlog od delavcev zahtevalo, da predlog realizirajo in uspešnost delovanja preizkusijo v praksi.

Vzporedno z aktivnim pridobivanjem idej zaposlenih pa so tudi s strani vodstva tekle aktivnosti za izboljševanje tehnoloških postopkov. Na splošno lahko rečemo, da je bil postopek za izboljšavo procesov sestavljen iz naslednji korakov:

- korak 1: identifikacija in dokumentiranje procesa,
- korak 2: analiza aktivnosti v procesu,
- korak 3: razvoj načrta izboljšav,
- korak 4: izboljšava procesa,
- korak 5: standardizacija novega procesa.

Pri vseh korakih je pomembno, da sodelujejo vodilni in strokovni delavci ter proizvodni delavci. Ljudje podpirajo tisto, kar so pomagali ustvariti. V podjetju je potreben dodaten razvoj in uporaba orodij ter tehnik s prenosom znanja, in sicer tako, da bodo rešitve praktične in uporabne.

Identifikacija in dokumentiranje procesa





Prvi korak je identifikacija procesa, ki ga nameravamo analizirati. Pri tem so možni kriteriji izbire, problemi s kakovostjo, visoki stroški (višji od povprečnih ali predvidenih), dolgi pretočni časi, preveč birokratskih opravil, nejasni računalniški ali drugačni postopki, potrebne izboljšave standardiziranih postopkov, težave s pretokom in z ozkimi grli, težavno delo, težave pri doseganju standardov ipd. V kolikor je bil za proces že napisan standardni postopek potem začnemo analizo z njim, drugače pa bo ta nastal kot rezultat vrednostne analize. Prvi korak je posnetek izbranega procesa. V kolikor standardni postopek že obstaja je zelo koristna tudi analiza trenutnih najboljših prijemov, ki udeležencem ne le pomaga razumeti trenutne situacije, temveč tudi

prikaže, kje je standardni postopek zastarel. Med drugim je pomembna izbira skupine kot tudi strokovnjakov. Skupina mora biti več nivojska in multidisciplinarna. Treba je izdelati diagram poteka procesov, ki prikazuje podrobne povezave med aktivnostmi in posameznimi koraki znotraj celotnega procesa. Za lažje prepoznavanje problemov in iskanje izgub, uporabljamo standardizirane simbole, ki so prikazani v spodnji tabeli (Kobayashi, 2003).

Analiza aktivnosti v procesu

Med tem korakom analiziramo aktivnosti, ki sestavljajo celoten proces. Namen analize je identificirati izgube in področja, kjer se pojavljajo problemi. Na začetku je treba identificirati vse tiste aktivnosti, ki dodajajo vrednost in tiste, ki je ne dodajajo. Na mestih označimo čas za posamezno aktivnost, ki ga dobimo z merjenjem, oceno ali iz standardov. Sledi analiza aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti. Na začetku si je treba postaviti smernice, ki jih bomo uporabili za vrednostno analizo. Te smernice prikazujejo, kaj je treba iskati pri vrednostni analizi in kako to nadalje uporabiti. Po opravljeni razpravi o aktivnostih je treba oblikovati list za izboljšanje operacij s potrebnimi akcijami in delavci, ki so zanje odgovorni. Po opravljeni analizi vseh aktivnosti, ki ne dodajajo vrednosti je treba analizirati in izboljšati tudi aktivnosti, ki dodajajo vrednost (Kobayashi, 2003).

Tabela 2: Simboli za diagram poteka procesov

<i>Simbol</i>	<i>Naziv</i>	<i>Opis</i>
	Operacija	Del procesa, ki spremeni ali preoblikuje del, material ali izdelek. Del procesa, ki poteka na enem delovnem mestu.
	Transport	Sprememba lokacije osebe, materiala, dela ali izdelka iz enega delovnega mesta na drugega.
	Kontrola	Primerjava opazovane kakovosti ali količine izdelka s standardi kakovosti in količinskimi standardi.
	Organizacijske izgube	Dogodek, ki nastane zaradi čakanja osebe ali predmeta na naslednjo načrtovano aktivnost v procesu.

Razvoj načrta izboljšav

Pri tem koraku uporabimo rezultate analize procesa iz koraka dva za razvoj konkretnih načrtov izboljšav. Običajno zapišemo korake za izboljšanje operacij na posebno listo, kar predstavlja začetek Demingovega PDCA ciklusa (P – plan = planiraj, D – do = izvedi, C – check = kontroliraj, A – analyse = analiziraj). V dobrih podjetjih se morajo izbrane ideje čim prej realizirati (v roku enega do treh dni). Za pomoč pri iskanju idej za razvoj načrta izboljšav največkrat uporabljamo tehniko planiranja 6K1Z (Kobayashi, 2003).

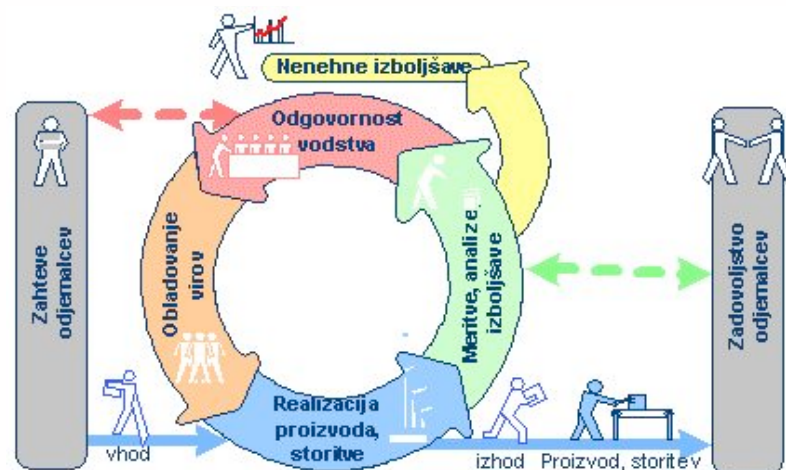
Tabela 3: Tehnika planiranja 6K1Z

Vrsta	6K1Z	Opis	Rešitev
Opis	Kaj?	Kaj se dela?	Odprava nepotrebnih opravil
Namen	Zakaj?	Zakaj se dela?	
Lokacija	Kje?	Kje se dela?	Sprememba zaporedja ali kombinacije
Časovni okvir	Kdaj?	Kdaj je najboljši čas?	
Ljudje	Kdo?	Kdo bo naredil?	
Metoda	Kako?	Kako to narediti?	Poenostavitev naloge
Stroški	Koliko?	Koliko to sedaj stane?	Izbira cenovno ugodnejše metode

Izboljšava procesa

V tem koraku vpeljemo PDCA cikel. To pomeni tudi vpeljavo vseh ostalih pomembnih področij, ki vplivajo na dvig produktivnosti (Kobayashi, 2003).

Slika 3: Demingov PDCA cikel



Standardizacija novega procesa

Med tem korakom preverjamo izboljšave, ki so bile narejene in načine, ki naj bi preprečili poslabšanje izboljšanega procesa. Novi proces postane standardiziran. Popraviti moramo tudi standardne delovne postopke oziroma napisati nova delovna navodila za postopke, ki niso prej obstajali. To izvedemo na način kot je predpisano v sistemu za zagotavljanje kakovosti (Kobayashi 2003).

V delovnem procesu je Kapelj predvsem videl rešitev v bolj intenzivni uporabi vseh proizvodnih strojev in procesov, ki zagotavljajo kvaliteten izdelek in zahtevajo najmanj časa. Da bi povečali torej kvaliteto, kapaciteto, oz. učinkoviteje organizirali delo v proizvodnji furnirja so uvedli (tretjo) nočno izmeno na vakuumski likalni sušilnici (Vakuumska likalna sušilnica osuši furnir na zeleno končno vlago, da les ne plesni in je primeren za nadaljnjo obdelavo ter furnir ob sušenju še dodatno lika oziroma ravna.) in omejili delo na klasični sušilnici. Prva namreč porabi manj energije, pa tudi manj delovne sile. Vakuumska likalna sušilnica zahteva za običajno delovanje tri delavce, klasična sušilnica pa štiri. Sedaj klasično sušilnico uporabljajo izključno za sušenje drevesnih vrst, ki ne zahtevajo likanja (Likanje je proces ravnanja furnirja v posebnih stiskalnicah (raven furnir je primernejši za nadaljnjo uporabo in ima višjo tržno vrednost).) (jesen, hrast in smreka). S tem ukrepom so ob kontinuiranem delovanju vakuumske likalne sušilnice ukinili eno delovno mesto na sušilnici in dve delovni mesti na stiskalnici za likanje furnirja.

Proizvodnja v nočni izmeni obratuje na tistih delovnih mestih, kjer se pojavljajo »ozka grla«. V tem času ima torej delovodja manj zahtevnih nalog. Zaradi racionalizacije dela in manjše obremenjenosti v nočnih izmenah mora torej sedaj vodja opravljati poleg vodstvene in organizacijske naloge še proizvodnje delo.

Poleg proizvodnje same, pa je bilo treba ponovno definirati tudi področje nabave s temeljito spremembo nabavne politike z iskanjem novih nabavnih trgov. Odgovorni v nabavi so namreč vztrajali pri vpeljanih nabavnih poteh in niso iskali novih, cenejših rešitev. V nekaterih državah namreč koncentracija povpraševanja še ni večja od ponudbe hlodovine, to so npr. Romunija, Ukrajina, Poljska in Češka. Zmanjšati pa je bilo tudi treba delež nabave na obstoječih trgih na Hrvaškem in v BiH, kjer so bile cene izjemno visoke.

Eden izmed težavnih segmentov je bila tudi prodaja, tam je bilo namreč treba ponovno postaviti celotno in celovito strategijo, ki bo skladna z današnjim tempom in načinom plasiranja izdelkov sodobne proizvodnje na trg. Poskusiti je bilo treba z bolj agresivnim trženjem in iskanjem novih trgov ter prilagajanjem zahtevam kupcev.

Izboljšave na nivoju proizvodnje

Furnirnica je, kot smo že povedali organizacijsko in lokacijsko ločena od ostalih obratov oziroma podjetij Javorja. Predmet poslovanja na področju furnirja je nakup surovine in furnirja, ter izdelava in prodaja furnirja. Večinski del surovine predelajo v furnirnici sami, del pa predelajo kooperanti. Furnir, ki s proizvodnega vidika ni zanimiv, v podjetju kupijo.

Ključno za uvedbo izboljšav v proizvodnji je bilo povečanje motiviranosti vseh zaposlenih. Uvedlo se je stalno izobraževanje na vseh nivojih. V postopku določanja strategije razvoja podjetja so sodelovali vsi zaposleni. Izbran slogan »Odličnost v furnirju« jasno odraža namero po vsesplošnem dvigu kvalitete in namero po zagotavljanju najboljše kvalitete furnirja.

Celotni proces proizvodnje se vrši v treh med seboj povezanih sklopih oziroma objektih. Na tračni žagi najprej hlode obdelajo za termično obdelavo v parnih jamah (Parne jame so bazeni, v katerih se termično obdelava les za proizvodnjo furnirja (les potopimo v vodo in ga segrevamo do določene temperature, da pridobi določene fizikalne lastnosti kot so barva, plastičnost ...)). Za termično obdelavo je zgrajenih 9 parnih jam z avtomatskim uravnavanjem tehnoloških parametrov. Za samo izdelavo furnirja imajo na voljo sekalca in luščilec, za sušenje in obrez pa tri sušilnice in škarje. Vsi stroji so postavljeni v logičnem zaporedju in dajejo zaokroženo celoto tehnologije. Ta tehnologija je bila postavljena že davnega leta 1970 in je bila optimizirana na stanje tehnološkega razvoja v tistem obdobju. Tehnološko torej zaostajajo, zlasti z vidika kvalitete izdelka oz. potrebnega vložnega dela, še najbolj je to očitno pri sušenju furnirja. Z vidika infrastrukture pa v podjetju nimajo urejenega vhoda surovine v proizvodni proces, transporta materiala do sekalcev furnirja in prodajnega skladišča, ki pa je že v izgradnji. Pri sami izdelavi furnirja jih zelo omejuje delavna dolžina stroja za luščenje, ker ne omogoča izdelavo furnirjev, ki so tržno zanimivi. Stroj za luščenje je tudi iztrošen. Z ekološkega vidika je podjetje dokaj urejeno, saj za obratovanje v skladu z zak-

onodajo večje finančne investicije niso potrebne, še posebej ker se je rentabilnost izdelave po izvedeni racionalizaciji močno povečala.

Slika 4: Zapis vizije v proizvodnji plemenitega furnirja



Furnirnica podjetja PC Furnir je bila torej tehnološko zasnovana leta 1970, doživela pa je še tehnološko prenovo v začetku 80-tih let z zamenjavo posameznih strojev. Po teh posodobitvah bistvenih sprememb v proizvodnji furnirja ni bilo, razen uvedbe likanja. Za doseganje in ohranjanje ravni kvalitete furnirja in stroškov pa je nujno nastaviti dolgoročni tehnološki program razvoja furnirnice in ga tudi uresničiti.

Tabela 4: Osnovni kazalci stanja tehnologije v Podjetju JAVOR Furnir

Število nožev	2 (3)
Proizvodnja furnirja /nož	1450 m ³
Število zaposlenih	145
Bruto vrednost/zaposlenega	dodana 35.000 EUR

Glavne prednosti v tehnologiji so:

- smotrna tehnološka postavitev,
- doseganje ponovljivosti parametrov termične obdelave,
- visoko obvladovanje tehnološkega procesa - kvalitetni proizvodi.

Glavne slabosti v tehnologiji so:

- ozka grla v proizvodnji (letvičenje lesa oz. vezanje prizem, manipulacija lesa z žage v parne jame in odstranjevanje – čiščenje skorje),
- preveliki mrtvi časi pri sekalcih furnirja (transport materiala v in iz sekalca),

- tehnološko zastarele sušilnice (slabša kvaliteta sušenja in večja poraba energije),
- ne optimalna velikost obsega proizvodnje.

Informacijski sistem v žagalnici je bil zastavljen tako, da je bilo vanj treba vnašati številne podatke in parametre v zvezi s predelavo, kljub temu, da za sam nadzor procesa in predelave, niso prinašali nobene koristi. Tu je bilo ukrepanje relativno preprosto. Definirali so parametre, ki so bili nujno potrebni za sledenje proizvodnje in s predelavo informacijskega sistema izdelali nov program. Ob tem so bistveno zmanjšali število vnosov podatkov. S tem ukrepom pa so celo v vsaki izmeni zmanjšali po eno delovno mesto.

Vsak vertikalni rezalni stroj (Vertikalni rezalni stroji režejo furnir v vertikalni smeri.) v furnirnici ima svoje mostno dvigalo. Eno izmed teh dvigal je bilo vrsto let nedelujoče, kar je povzročalo velike zamude pri rezanju. Polovica vseh rezalnih strojev je bila namreč ustavljena, dokler ni bilo dvigalo na voljo. Rešitev je bila na dlani. Potrebno je bilo popravilo in predelava neuporabljenega mostnega dvigala. Pred spremembo je eno mostno dvigalo posluževalo namreč dva vertikalna rezalna stroja. Sedaj poteka delo kontinuirano in organizirano tako, da preden se zaključi operacija rezanja prizme (Prizma je grobo obdelan hlod, ki je v našem primeru namenjen proizvodnji furnirja.) ima vodja vertikalnega rezalnega stroja že pripravljeno in vpeto drugo prizmo v dvigalu. S tem ukrepom se je eliminiralo mrtve čase in povečalo produktivnost na vertikalnih rezalnih strojih. Mesečno se lahko sedaj zreže v povprečju tudi do 120 m³ več hlodovine (odvisno od dimenzij in drevesne vrste).

Veliko stroškov v PC Furnir je bilo tudi s prevozom prizem iz žagalnice (Žagalnica je prostor namenjen žaganju – rezanju hlodov.), kjer so les najprej obdelovali za kasnejšo predelavo. Eden izmed ukrepov je bila torej tudi prestavitev krožnega stroja za žaganje za prerez prizem iz žagalnice in njegova namestitev v furnirnico poleg vertikalnih rezalnih strojev. S tem ukrepom so se znebili odvečnih transportnih poti, ki so nastajale zaradi vračanja prizem na operacijo razreza. Sedaj ta proces opravi kar vodja vertikalnega rezalnega stroja. S tem pa so zmanjšali tudi stroške dela, saj je bil pred spremembo v vsaki izmeni zadolžen po en delavec izključno za transport in prerez prizem.

Tretji pomemben ukrep je bil tudi povečanje hitrosti rezanja furnirja z vertikalnim rezalnim strojem. Ta ukrep so preprosto dosegli ob potrditvi proizvajalca stroja, ki jim je dal zagotovilo, da povečana hitrost rezanja ne bo vplivala na poslabšanje stanja stroja. Tako so vertikalnim rezalnim strojem povečali hitrost rezanja furnirja za dvajset hodov na minuto (Prej je ta hitrost znašala 45 hodov (rezov na minuto).). Ta ukrep predhodno niso obravnavali, češ da so stroji prestari, tako so le-ti obratovali le s polovično hitrostjo.

V lastni proizvodnji furnirja dosegajo, kot že rečeno, dobre rezultate na področju kvalitete furnirja. Za doseganje omenjenih rezultatov pa porabijo sorazmerno veliko delovnih ur, oz. prihodek in dodana vrednost na zaposlenega sta sorazmerno nizka. Manjšanje števila porabljenih ur na enoto proizvoda je tehnološko mogoče: z uvajanjem novih strojev in priprav, ki to omogočajo (npr. likalna sušilnica z vlagalno napravo), povezave med sekalci in sušilnicami, vakuumska vpenjalna miza, krožne žage za prerezovanje ob sekalcih, linija za čiščenje skorje itd. Omenjene izboljšave so sestavni del sodobne furnirnice, dimenzionirane na ekonomijo obsega proizvodnje. Vendar pa potrebna infrastruktura in posamezne naprave ekonomsko niso upravičene, če niso polno izkoriščene. Večina Evropskih furnirnic je namreč dobro opremljena s potrebno infrastrukturo in napravami za enostavnejše delo. To je razvidno tudi iz trendov spreminjanja oz. osnovnih kazalcev stanja furnirnic. Tehnološki razvoj sodobne evropske furnirnice pa je tako kot vsa ostala proizvodnja v zadnjem času zelo hiter. Iz navedenega sledi, da je poleg organizacijskih sprememb smiselno načrtovati tudi investicijski cikel v naslednjem srednjeročnem obdobju.

Rezultati doseženi v manj kot treh mesecih

Projekt je bil realiziran en teden prej kot v treh mesecih in to brez investicij. Vse nastale spremembe v proizvodnji plemenitega furnirja so realizirali sami z lastnim znanjem in izkušnjami ter z obstoječimi kadri in resursi.

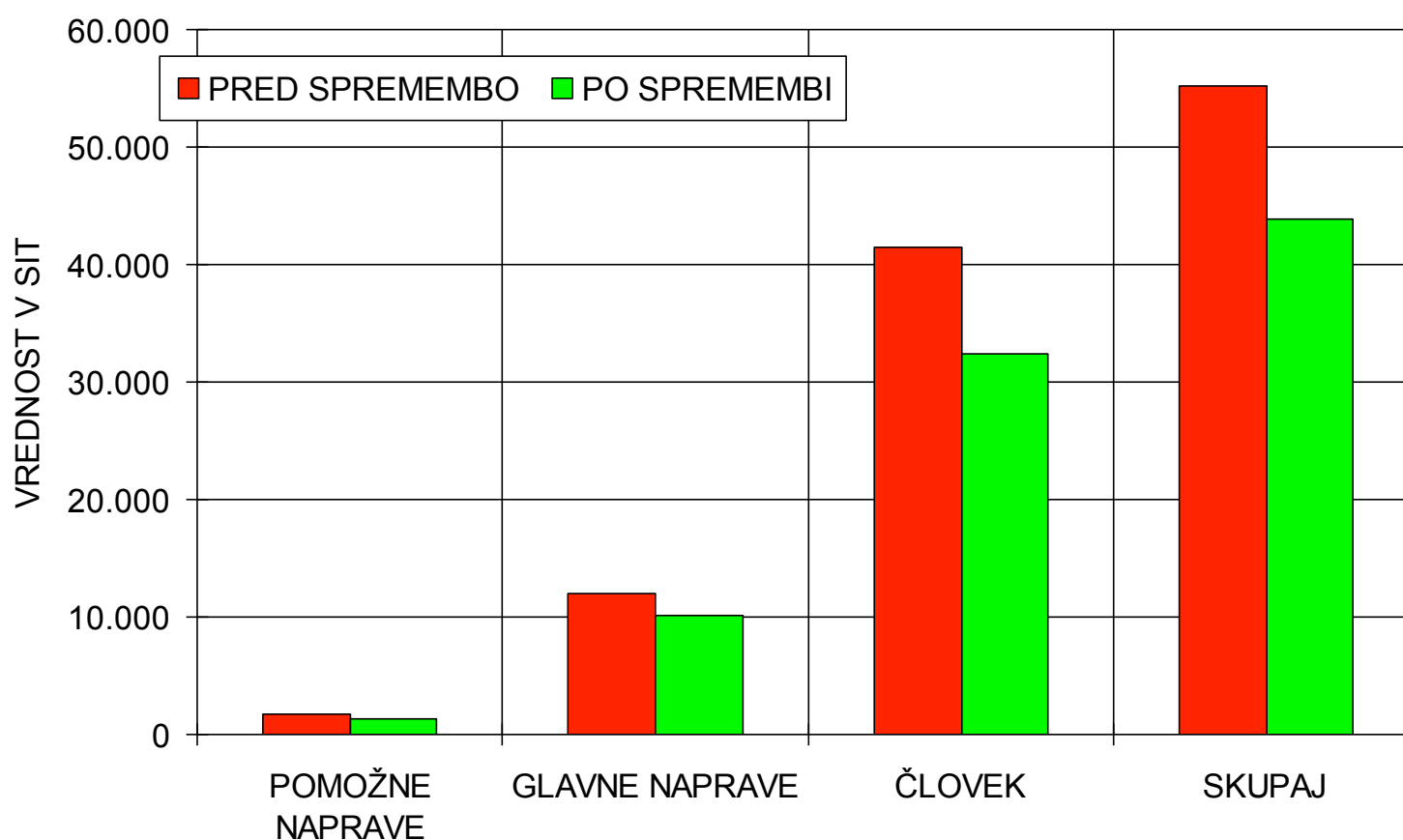
Kapelj je mnenja, da stalna rast produktivnosti in kakovosti proizvodnje po drugi strani pa zniževanje proizvodnih stroškov je najpomembnejši ključni cilj in odgovornost sodobnega industrijskega inženirja, hkrati pa sinonim za njegovo uspešnost. Ta nenehen proces, naloga in hkrati izziv ambicioznega interdisciplinarnega industrijskega inženirja je v lesni industriji vse bolj prepletena z inovacijskimi posegi in deli

na obstoječih tehnologijah ter z organizacijskimi izboljšavami, ki pa so lahko manjšega ali večjega obsega.

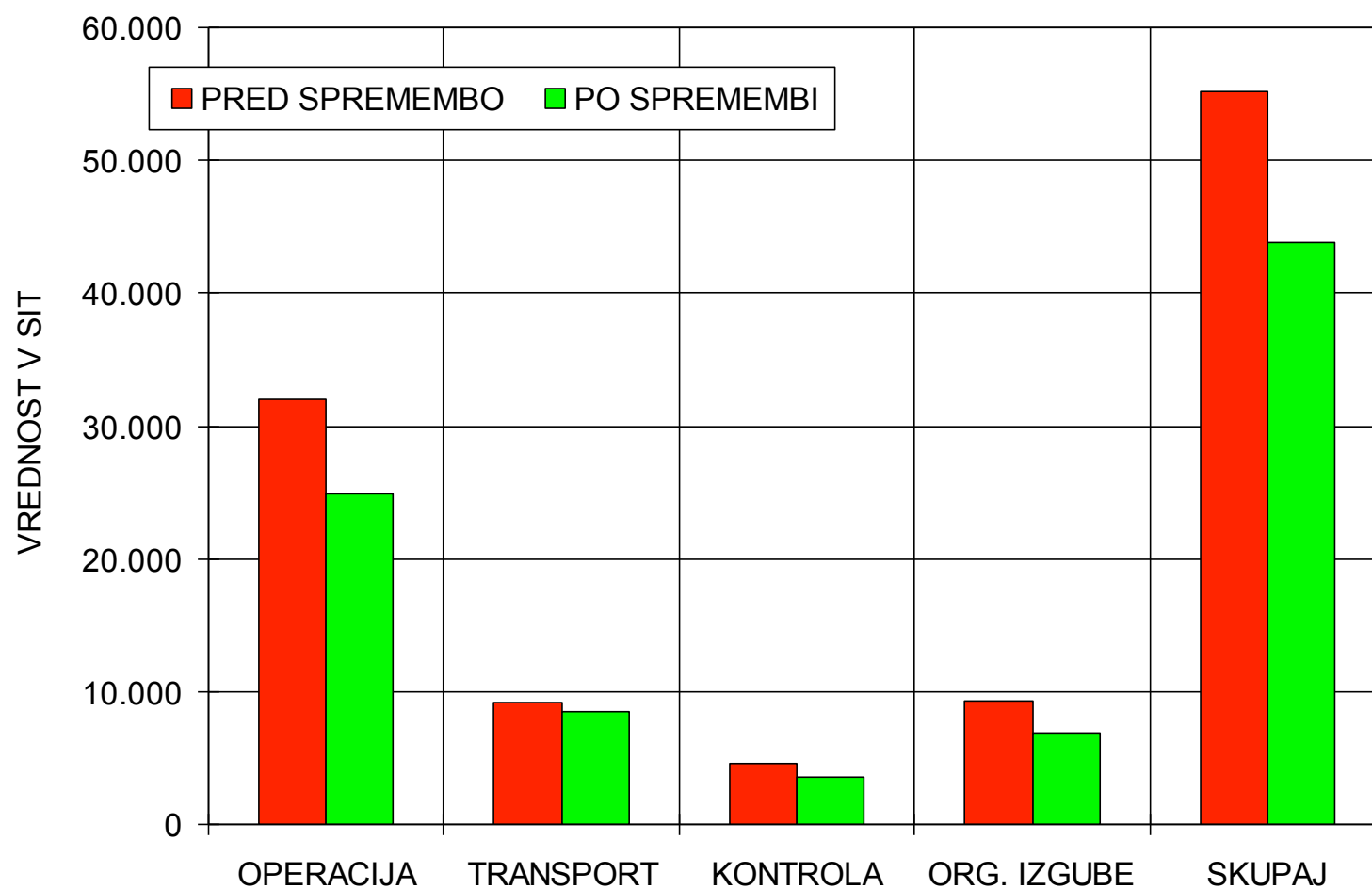
Mogoče je torej doseči zelo dobre proizvodne rezultate z obstoječo tehnologije le z učinkovitejšo organizacijo dela. Osnovni cilj je bil in bo tudi v bodoče doseči zastavljeno realizacijo in stalno dvigovati proizvodni proces na višjo raven, ob kateri enake produkte proizvajajo lažje, bolje, ceneje in hitreje. Dejstvo je, da je tehnološko-organizacijske novosti bistveno lažje zavarovati pred konkurenco kot novosti v izdelkih. Zato je prav tehnologija in organizacija dela tisto področje, kjer lahko ustvarijo in obdržijo konkurenčne prednosti. Tehnologije se menjavajo bistveno počasneje, kot se menjavajo izdelki na trgu. Dobro obvladovanje tehnologije v kombinaciji z organizacijo dela pomeni obvladovati produktivnost, kakovost in stroške.

Rezultati in številke, doseženi po uvedbi ukrepov

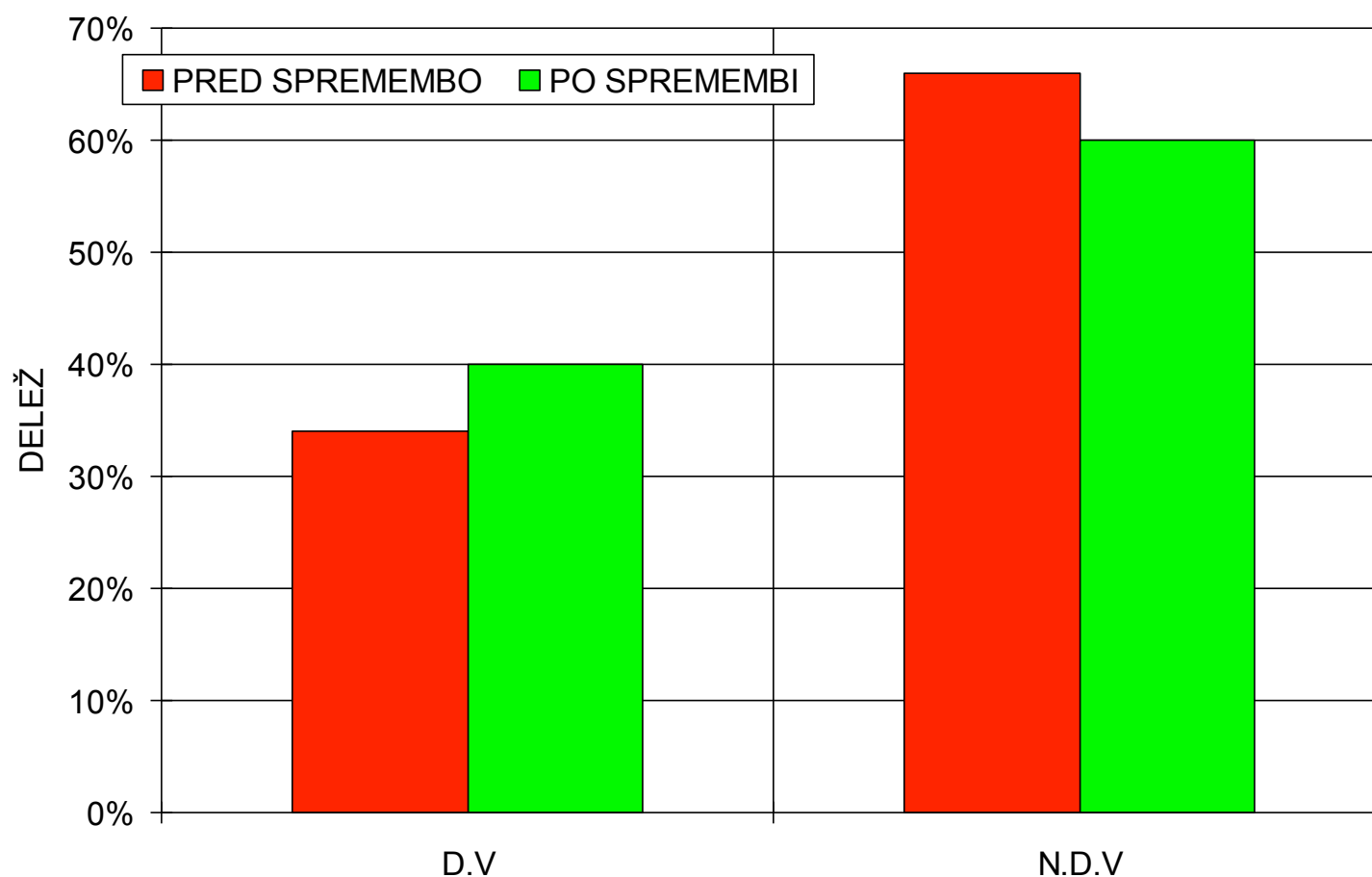
Slika 6: Izdelavni čas proizvodnje za 1.000 m² plemenitega furnirja



Slika 7: Proizvodni stroški za 1.000 m² plemenitega furnirja



Slika 8: Delež dodane in ne dodane vrednosti v proizvodnji plemenitega furnirja



Podjetniška analiza – od proizvodnje do uspešnega trženja produkta

Verjetno je cilj vsakega podjetja, da svoje produkte kar najbolje ponudi na trgu. Uspeh pa lahko žanjejo le tista podjetja, ki se zavedajo pomembnosti trženja. Ta poslovni primer prikazuje podjetje Javor Furnir, njegove poti od uspehov do padcev, načine in metode, ki jih je vodstvo podjetja uporabljajo in kakovost izdelkov. Ob vsem se takoj postavlja naslednje vprašanje: Ali podjetje naredi dovolj, da njegovi produkti dosežejo odjemalca? Morda bi bilo treba naredi korak naprej in razmisliti o tem, da podjetje potrebuje poudarek na trženju svojega izdelka.

Potreba po oblikovanju oddelka za trženje v podjetju Javor Furnir

Iz modela organiziranosti podjetja Javor Furnir je razvidna dobra ograniziranost podjetja, ki pa bi jo bilo treba dopolniti s samostojnim oddelkom za trženje. Uspešno zastavljen in oblikovan oddelk bi lahko podjetju prinašal le dodano vrednost, saj bi bila njegova ključna naloga skrbeti za to, da se izdelki podjetja Javor Furnir še bolj pojavljajo na trgu, da so prepoznavni in lahko dostopni vsakemu, ki izrazi interes po njih. Seveda pa se je ob vsem tem treba zavedati, da samo oblikovanje novega oddelka za trženje ne bo dalo zelenih rezultatov, če se ga bo razumelo kot nek tujek v sistemu organiziranja. Za končno dobro poslovanje podjetja je torej potrebna dobra medfunkcijska usklajenost in povezanost, kar pomeni, da mora biti trženje usklajeno z vsemi ostalimi poslovnimi funkcijami v podjetju. Le povezanost in skupna usklajenost so lahko ključ do uspešnega krmarjenja podjetja (tudi Javor Furnir) na trgu, ki je poln konkurence.

Trženje kot dodana vrednost podjetja

Med avtorji teorije trženja je mogoče zaslediti definicijo, da trženje obsega vse dejavnosti, ki so potrebne, da proizvodi ali storitve dosežejo končnega odjemalca. Začne se z ugotavljanjem, kaj potrošnik dejansko zahteva, želi ali pričakuje. Posledično to pomeni, da so podjetja, ki se ravnaajo po trženjskem konceptu, pri zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev bolj uspešna in učinkovita. Tudi podjetje Javor Furnir bi moralo usmerjenost, namenjeno le v proizvodnjo in prodajo, začeti dopolnjevati s trženjskimi usmeritvami. Če želi podjetje, kot je lesno podjetje Javor Furnir preživeti v izrazito konkurenčnem okolju, se mora ločiti od tradicionalnih prodaj in sprejeti marketinško usmeritev. Sedanja temelji na treh glavnih stebrih: usmeritev k potrošniku,

usklajen marketinški splet in dobičkonosnost. Če poenostavimo: podjetje Javor Furnir bi moralo bolj težiti k temu, da bi privabljal in obdržalo odjemalce (kupce). Dejstvo namreč je, da za uspešno podjetje ni dovolj kvaliteten proizvod, če ga ne zna »unovčiti na trgu«, seveda na način, da zadovolji potrošnikove želje, bolje od konkurence in da ob tem maksimalno ustvarja dobiček.

Zaključek

Tržno gospodarstvo ne pomeni, da je treba riniti z glavo skozi zid in naravnost na trg, ki bo že pokazal, ali je naša poslovna zamisel prava in naš proizvod donosen. Tržno gospodarstvo zahteva veliko natančnejše in podrobnejše planiranje vsakega posameznega subjekta. Zahteva podrobno poznavanje sleherne podrobnosti v lastnem proizvodnem procesu, zelo natančno in predvsem optimalno postavitev opreme, upoštevanje slehernega stroška in izjemno poznavanje okolja in trga.

Podjetnik, ki je sposoben določeno idejo ali polproizvod udejanjiti, mu dati podobo, ga prodati na nek nov način, ali pa ga izdelati na način, ki predstavlja ekonomsko prednost ima nedvomno dobre možnosti za uspeh; če seveda ne bo naredil napake pri izbiri sodelavcev, ki mu bodo idejo pomagali spraviti v življenje.

Sodobna težnja k večji konkurenčnosti, kjer sta pomembni le cena in kvaliteta izdelka ob upoštevanju ekoloških normativov, pa je pripeljala do radikalnih sprememb v načinu proizvodnje. Za podporo v tem konkurenčnem boju pa pomembno vlogo igra ustrezna organizacija in pripadnost delavcev podjetju. Ob podpori novih tehnologij in tehnoloških dosežkih je mogoče doseči večjo raznolikost organizacijskih oblik in postopkov. Prav slednji pa sta značilni za prav vse ravni organiziranosti podjetij. Želja vsakega podjetja je izdelovati kvalitetne izdelke ob doseganju čim nižjih stroškov. Razvoj novih tehnologij in postopkov pa je zelo hiter in poln nasprotij. Pogosto pri njihovem uvajanju pride do nasprotovanj in drugačnih razmišljanj. Toda pot do cilja je samo ena: tvegati in uspeti.

Ernest Kapelj in njegova ekipa so se ob podjetniškem razmišljanju in upoštevanju številnih zunanjih vplivov na izdelek tega močno zavedali. Spoznali in zahtevali so odličnost. Pojem, ki pomeni nekaj, kar ima vrednost, nekaj izjemnega, veličastnega. Rezultat takih razmišljanj, ob upoštevanju vzpodbud in nagrajevanja delavcev je prinesla rezultat in nadaljevanje proizvodnje furnirja. Ohranila so se delovna mesta, pod-

jetje pa je od delavcev pridobilo veliko rešitev. Rešitev, ki bodo vodstvu še kako pomagala v boju s konkurenco do končnega cilja. Odličnost tako v organizaciji dela kot tudi odličnost v kvaliteti izdelka. Vse skupaj ob upoštevanju zadovoljnega delavca, ki dela v stabilnem podjetju.

»Sedaj gre za novo načelo oziroma filozofijo, katere namen je preurejanje poslovanja podjetja. To pomeni začeti znova, povsem od začetka, da je treba prepoznati in opustiti zastarela pravila oziroma zavreči večino prevzete modrosti, ki izhaja iz preteklosti in se odločiti kako bi bilo najboljšo delati zdaj, ta trenutek. Pomembno je kako želimo delo organizirati danes glede na zahteve današnjih trgov in zmogljivost današnjih tehnologij. Gre za ambicioznost posameznika, individualizem, zanašanje na samega sebe, pripravljenost na tveganje in odprtost za spremembe«, je še povedal Kapelj. Na sliki 9 sta inovator Ernest Kapelj, dipl.inž.les. in Predsednik GZS mag. Joško Čuk

Slika 9: Srebrno priznanje za inovacijo »Povečanje produktivnosti proizvodnje in analiza vrednosti plemenitega furnirja«



Literatura in viri

1. Javorov list – glasilo skupine Javor
2. Kobayashi, I. 2003. 20 ključev. Ljubljana: Lisac&Lisac.
3. Mesečna poročila za področje proizvodnje v podjetju Javor Pivka, d. d.
4. Predstavitveni material podjetja Javor Pivka, d. d.
5. Tajnikar, M. 1998. Upravljalvska ekonomika. Ljubljana: Visoka poslovna šola.

23 - POSLOVNI PRIMER

KOLEKTOR, D. D.

Vir: Primer so napisali Barbara Grintal, Mojca Kus in Polonca Pagon. Copyright 2007 avtorjev. Objavljeno z dovoljenjem avtorjev. Primer je namenjen kot podlaga za diskusijo, in ne kot prikaz dobrega ali slabega obvladovanja poslovne situacije.

Idrija – več kot pol stoletja zaznamovana z živosrebrovo rudo se je iz temnih globin rudniških rovov povzpela v višave gospodarskega uspeha. Najstarejše slovensko rudarsko mesto je bilo pol tisočletja poznano doma in po svetu zaradi svojega »srebrnega studenca« – živega srebra. Pomen rudnika v evropskem merilu je bil tolikšen, da je lastnikom in upravljavcem nalagal stalno skrb za uvajanje najsodobnejših tehničnih naprav in izpopolnjevanje tehnoloških postopkov, obenem pa je bilo treba nameščati tudi ustrezne strokovnjake. V Idriji danes pravih rudarjev skorajda ni več. Ostala pa je bogata tehniška in naravna dediščina ter ljudje s »knapovskim« značajem, ki so ime Idrije ponovno ponesli v sam gospodarski vrh. V tej ozki kotlini uspešno delujeta kar dve veliki gospodarski družbi, ena od njiju je koncern Kolektor, ki ima v lasti preko 20 podjetij po vsem svetu, od Brazilije prek Južne Karoline do Kitajske in Južne Koreje.

Notranje podjetništvo v koncernu Kolektor

V okolju intenzivnih sprememb na vseh področjih, ki smo jim priča v zadnjem času, preživijo le najbolj prilagodljiva podjetja. Pod vplivom spreminjajočega se okolja je nujno, da se spreminjajo tudi podjetja sama. Velika podjetja se v takšnem okolju težka kosajo z manjšimi, fleksibilnejšimi podjetji. Uvajanje notranjega podjetništva je ena izmed možnosti, ko lahko korporacija, kot je Kolektor, ostaja ob boku majhnim.

Pri notranjem podjetništvu gre za ustanavljanje novih podjetij v organizaciji, ob tem pa še za vse dejavnosti organizacijske narave, ki vodijo k podjetništvu v matični organizaciji. Notranje podjetništvo pomeni način ravnanja podjetij in poudarja uvajanje novosti, ki prenašajo odstopanje od rutin delovanja organizacije na različnih področjih. Je tudi eno izmed najbolj razvijajočih se področij podjetništva kot področja poslovnih znanosti in poslovne prakse, saj kot način ravnanja posameznikov in podjetij, usmerjen v ustvarjanje nečesa novega, pomeni pomembno gibalno gospodarskega napredka.

Notranje podjetniško okolje

Ali v koncernu Kolektor obstaja ozračje za notranje podjetništvo? Značilnosti okolja, ki je ugodno za notranje podjetništvo, so (Antončič 2002, 65–67):

- organizacija deluje na osnovi novih tehnologij – raziskave in razvoj so glavni vir uspešnih idej za nove izdelke – podjetje mora imeti najnovejše tehnologije svoje panoge, spodbujati in podpirati mora nove ideje;
- spodbuja se eksperimentiranje (poskusi in napake) – dovoljene so napake in polomije pri razvijanju inovativnih izdelkov;
- preverja se, ali v organizaciji obstajajo ovire za priložnosti, ki zavirajo ustvarjalnost in razvoj novih izdelkov;
- poslovni viri so enostavno dostopni – notranjemu podjetniku je namenjen kapital (sklad za tvegani kapital) in ljudje;
- oblikovanje projektnih skupin, ekip ljudi iz več disciplin; odprt pristop, kjer v ekipah sodelujejo posamezniki ne glede na področje, iz katerega prihajajo;
- duh notranjega podjetništva se ne sme vsiljevati, mora biti prostovoljen; uspešen manager ni nujno uspešen notranji podjetnik; notranji podjetniki morajo imeti svobodo, da projekt izpeljejo do konca;

- sistem nagrajevanja – notranji podjetnik mora biti primerno nagrajen; nagrade morajo temeljiti na doseganju postavljenih ciljev (lastniški delež v podjetju);
- sponzorji in zagovorniki – v korporativnem okolju, naklonjenem notranjemu podjetništvu, morajo biti sponzorji in zagovorniki, ki podpirajo ustvarjalne dejavnosti in neuspehe in so fleksibilni pri načrtovanju;
- podpora vodstva – vodstveni delavci morajo notranjo podjetniško dejavnost podpirati in sprejemati (tako s fizično prisotnostjo kot z zagotavljanjem finančnih virov in zaposlenih).

Spodbujanje inovativnosti in RR dejavnost

V panogi proizvodnje komutatorjev je ključni dejavnik uspeha in vir konkurenčnih prednosti odlična proizvodna tehnologija. Zaradi značilnosti industrije večina strojne opreme za proizvodnjo komutatorjev ni dostopna na trgu, tako da v Kolektorju sami razvijajo in proizvajajo večino opreme za proizvodnjo.

RR dejavnost

V osemdesetih letih je Kolektor začel s prenosom znanja med partnerji in z lastnim razvojem tehnologij (prvi patent so prejeli leta 1984). Glavna prednost podjetja se je pokazala v tehniški kulturi, lokalnem znanju in obrtniških sposobnostih zaposlenih. Konkurenčno prednost, ki je bila odraz vlaganja v tehnološki razvoj, sta podjetju zagotovila kombinacija proizvodne tehnologije in interno znanje. To je vplivalo na doseganje večje fleksibilnosti in nižanje proizvodnih stroškov.

Koncern Kolektor zadnjih pet let za raziskave in razvoj namenja od 3 do 5 odstotkov celotnih letnih prihodkov od prodaje, kar je na ravni povprečja v panogi.

V zadnjih letih Kolektor svoje razvojne in raziskovalne vire usmerja tudi na druga sorodna področja, kjer se kažejo nove priložnosti. Pri tem iščejo predvsem sinergijske učinke, zato se širijo na področja, na katerih lahko najboljše izkoristijo svoje razvojne sposobnosti in dobro poznavanje trga. Petrič poudarja, da je vlaganje v razvoj na področju naprednih materialov za slovenska podjetja nujno, če se hoče slovenska industrija intenzivneje vključevati v tehnološko najrazvitejši del svetovne družbe. To je tudi glavni cilj koncerna Kolektor, ki želi preko tehnološke platforme za napredne materiale vzpostaviti stike z drugimi podjetji in se vključevati v evropski raziskovalni pros-

tor na področju naprednih materialov (Kolektor Group razvija nanomagnetne materiale 2005).

Prednost elektronske in avtomobilske industrije je zelo povezana z materiali in tehnologijami, ki jih ponuja tudi nanotehnologija, poudarja Stojan Petrič. Po njegovem prepričanju lahko le raziskave in razvoj v smeri novih materialov in tehnoloških rešitev omogočajo širitev obstoječega proizvodnega programa, prehod na višjo tehnološko raven, rast dodane vrednosti proizvodov in krepitev konkurenčnosti (Kolektor Group razvija nanomagnetne materiale 2005).

Inovativnost

V podjetjih poteka enoten proces inovacijske dejavnosti, posledica katerega je iz leta v leto večje število prijavljenih inovacij. Inovacije se delijo na male izboljšave, koristne predloge, tehnične izboljšave ter izume. Namen izumov je oblikovanje novih programov, produktov in poslovnih priložnosti (Petrič 2007, 30–33).

Dvig inovativnosti je tako ena od strateških usmeritev koncerna Kolektor in njegovega proizvodnega podjetja Kolektor Sikom. V ta namen deluje STIK (Si Ti Inovativen Kolektorjevec?).

V letu 2007 so v podjetju Kolektor Sikom začeli s projektom »Nadgradnja obstoječega sistema inventivne dejavnosti«. Projekt podpira strateški cilj stalnih izboljšav z vidika notranjih procesov strategije podjetja. S tem projektom želijo:

- nadgraditi inventivno dejavnost (ID),
- dvigniti inovacijsko kulturo in
- doseči, da bodo v inventivnem procesu sodelovali vsi in s tem izboljšali organizacijsko klimo ter konkurenčnost podjetja.

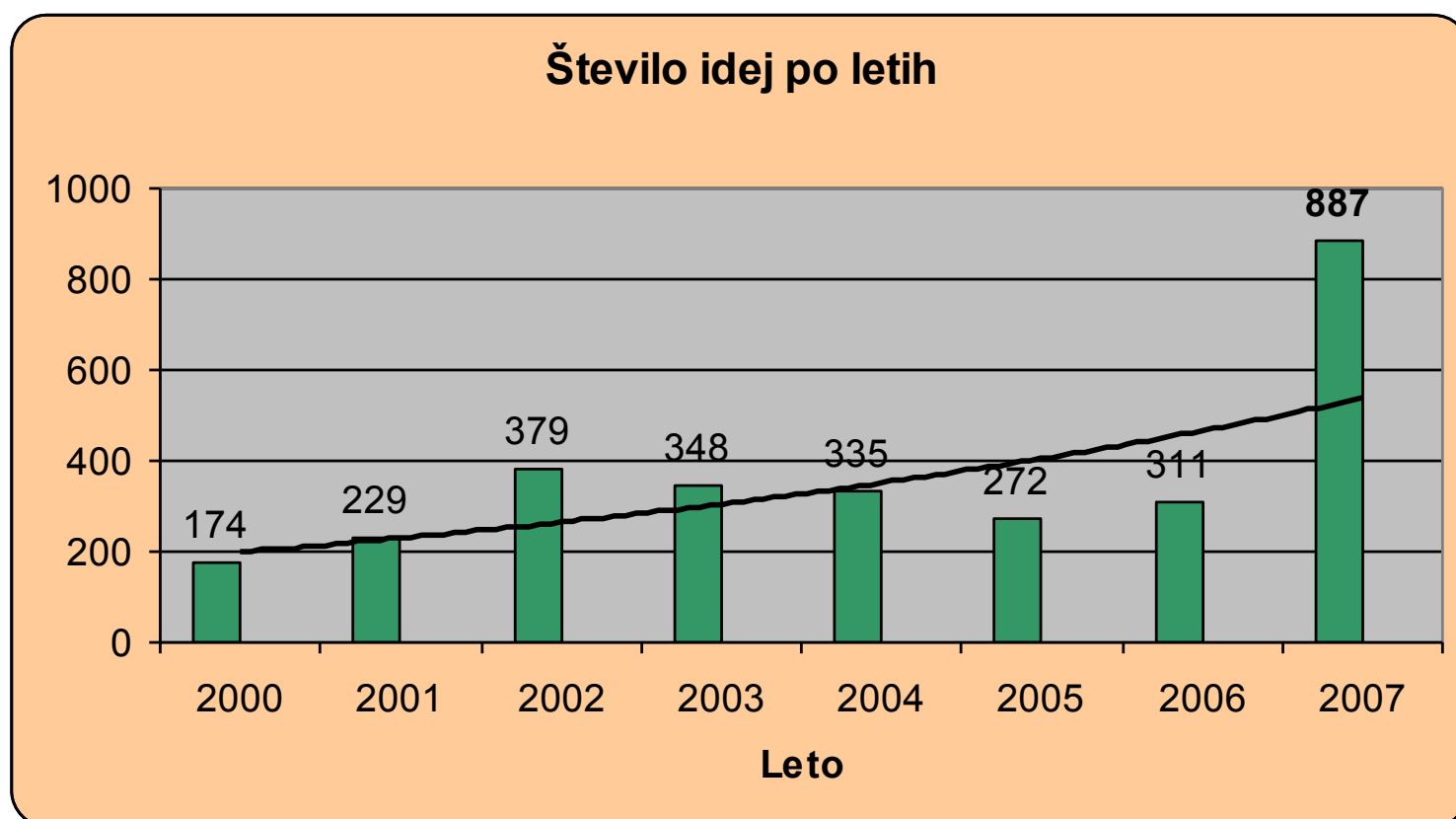
Projekt je razdeljen na štiri podprojekte, in sicer:

- izgradnja novega portala inventivne dejavnosti (Portal ID omogoča vnos, spremljanje in analizo idej vsakemu zaposlenemu, ki ima dostop do intraneta. Preko portala imamo vpogled v celotno bazo idej, pregled števila prijavljenih in realiziranih idej ter statistiko v zvezi z inventivno dejavnostjo.),
- promocija inventivne dejavnosti,
- ciljno in timsko zbiranje idej,

- oblikovanje sistema za izvajanje ID.

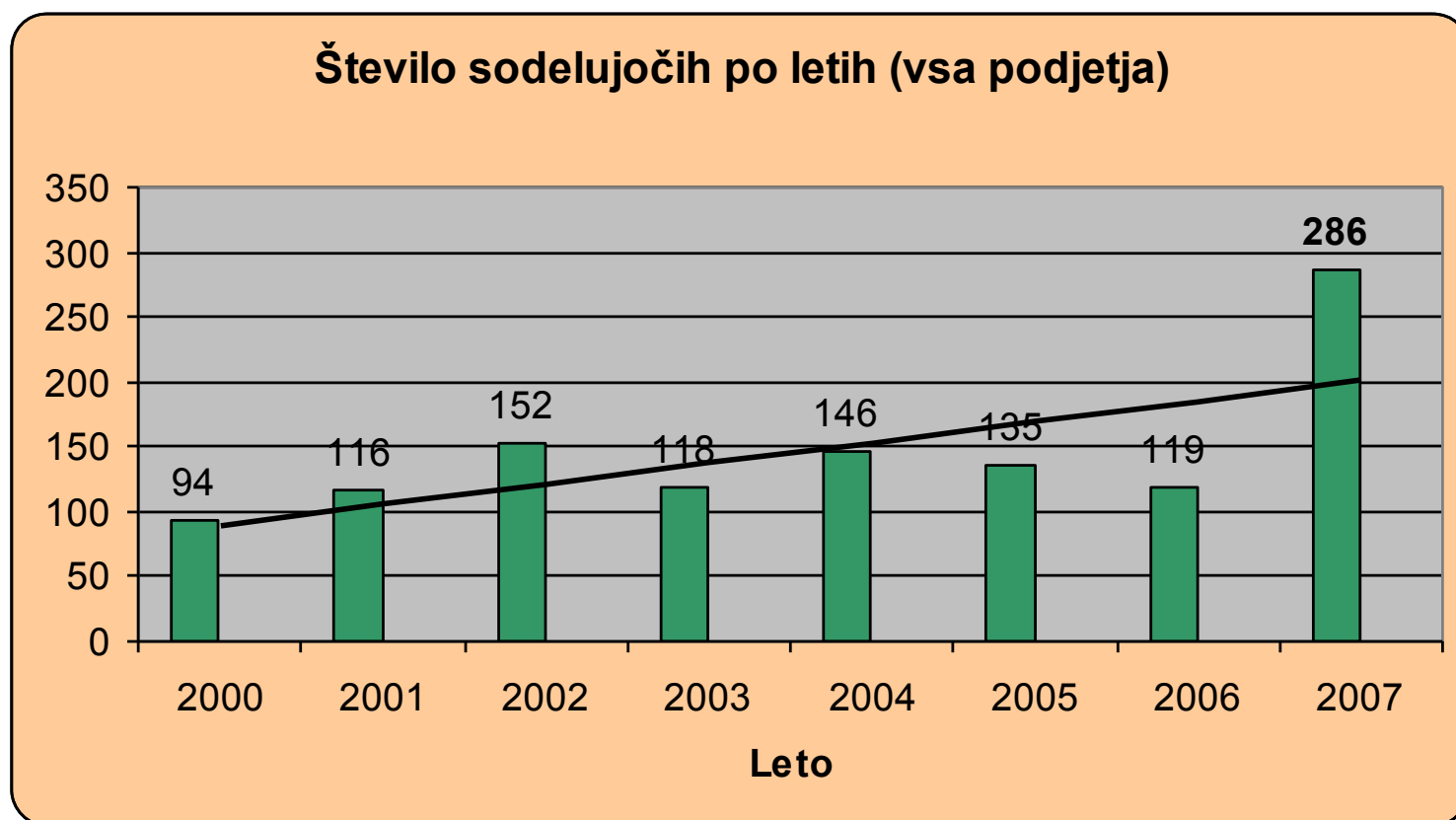
Z opisanimi aktivnostmi so v lanskem letu dosegli, da se je število prijavljenih izboljšav precej povečalo. V Kolektorju Sikom je v letošnjem letu svoje ideje prispevalo kar 28 odstotkov vseh zaposlenih. Leto 2007 je bilo za Kolektor Sikom z vidika inventivne dejavnosti najuspešnejše leto. V primerjavi s prejšnjimi leti (0,3 izboljšave na zaposlenega) je bilo število prijavljenih predlogov več kot trikrat večje – v povprečju je vsak zaposleni prispeval po en predlog za izboljšavo (0,9 na zaposlenega). Zaposleni v oddelku Nabavna in prodajna logistika so s sistematičnim pristopom, timskim duhom ter zagnanostjo s kar 4,2 ideje na zaposlenega krepko presegli povprečje. (Brložnik 2007, 8)

Slika 1: Število idej po letih



Vir: Brložnik 2007, 8

Slika 2: Število sodelujočih po letih



Vir: Brložnik 2007, 8

Najboljši so tudi nagrajeni. Inovatorji leta 2006 so bili nagrajeni z ogledom sejma avtomobilske opreme v Parizu. (Šemrl 2007)

Definiranje izhodišč inovacijskega procesa in ustanovitev Projektne pisarne

Na posebnih delavnicah, na katerih so sodelovali vsi predstavniki družb v koncernu, ki so povezani s procesom razvoja novih izdelkov, so opredelili izhodišča inovacijskega procesa. Njihov namen je bil postaviti osnovo takšni organiziranosti, ki bo omogočala doseganje strateških ciljev. V Kolektorju bo tako julija 2008 začela delovati oziroma bodo formalno ustanovili projektno pisarno. Namen tega je sodelovanje vseh koncernovih družb, ki so kakor koli povezani s procesom razvoja novih izdelkov. Ključni cilj ustanovitve pisarne je doseči deset odstotkov prihodkov koncerna na osnovi novih izdelkov.

Koncern Kolektor bo znotraj projektne pisarne deloval v treh razvojnih korakih:

- Prvi korak inovacijskega procesa bo iskanje priložnosti. V tem koraku bodo opredelili ideje in idejam dodelili zastopnike strank. Ti bodo odgovorni za defini-

ranje priložnosti in iskanje informacij o potencialnih kupcih, njihovih potrebah in željah. Sledi ocenjevanje priložnosti in iskanje projektne vodje.

- V drugem koraku bo s pomočjo projektne tima opravljena analiza priložnosti. Izdelan bo projektni načrt, ki bo predstavljen kupcu. Če bo proces do tu uspešen, se oblikuje ponudba in se pristopi k razvoju, industrializaciji in komercializaciji izdelka. Na tej stopnji ne bo šlo le za izdelek, pač pa tudi za razmišljanje o svojih in kupčevih problemih, povezanih z izdelkom. Najpomembneje je čim hitreje oblikovati prednostni seznam priložnosti in izločiti slabe ideje.

- Ko bo priložnost sprejeta, bo v naslednjem koraku treba poskrbeti za zaščito industrijske lastnine, obenem pa bodo potekali procesi razvoja, industrializacije, trženja in komercializacije.

Pred poletjem bo na intranetu postavljen tudi portal za spremljanje inovacijskih priložnosti in strateških projektov. Konec julija 2008 bo dokončno oblikovan pravilnik inovacijskega procesa in bo projektna pisarna začela delati s polno paro. (Šemrl 2008, 3)

Reorganizacija koncerna

Koncern je v fazi reorganizacije in bo v prihodnje panožno organiziran; temu bodo prilagajali tudi razvojno-tržne procese. Usmeritev koncerna bo, da bo tudi v nekomutatorski ponudbi našel svoje prodajne niše in razvijal samo tiste produkte, s katerimi bo prepoznaven in ki bodo prinašali dobiček.

Poslanstvo

Rešujemo tehnološke izzive prihodnosti.

Vizija

Koncern Kolektor združuje tehnološka podjetja, ki nenehno krepijo svojo moč z izkoriščanjem sinergij na programskem in tehnološkem področju.

V prihodnosti bo srce Kolektorja predstavljalo osrednje razvojno-tržno središče v Sloveniji, ki bo skupaj z razvojno-trženjskimi timi v podjetjih po svetu skrbel za razvoj in implementacijo novih izdelkov. Poleg vodilnega položaja v razvoju, proizvodnji in

trženju komutatorskega programa v svetu se ključne strateške usmeritve razvoja Kolektorja nanašajo na širjenje programov hišne tehnike, pri razvoju novih izdelkov pa bo poudarek na industrijski tehniki (Company Profile v pripravi 2008).

Koncern se bo ukvarjal z naslednjimi tremi dejavnostmi (Koncern Kolektor se z reorganizacijo osredotoča na razvoj, proizvodnjo in trženje izdelkov za avtomobilsko industrijo ter hišno in industrijsko tehniko. Ključne tehnologije v proizvodnji temeljijo na obdelavi kovin, brizganju plastičnih izdelkov, orodjarstvu in konstrukcijah, elektroniki, magnetiki ter avtomatizaciji procesov. Z lastnim razvojem izdelkov, visoke tehnologije in kakovostnih materialov želijo soustvarjati svetovne tehnične trende in s tem ohranjati svoje visoko mesto na svetovnem tržišču. (Company Profile v pripravi 2008)):

- avtomobilsko industrijo (Pretežni del proizvodnje namenjajo razvoju in izdelavi ključnih komponent, sklopov in sistemov za avtomobilsko industrijo (komutatorji in drsni obroči, rotorji in motorji, plastične komponente, elektronski sistemi, feritna jedra in navitja ter magnetni kompoziti in nanomateriali). (Company Profile v pripravi 2008)),

- hišno tehniko (Hišna tehnika je v Kolektorju hitro rastoče in razvijajoče se področje delovanja. Bivanjsko kakovost zagotavljajo s sistemi na področju sanitarne opreme in s specialnimi izdelki čistilne tehnike. Za izdelke bele tehnike so ključne komponente komutatorji, izdelki iz plastike in elektronika, ki jih kupcem nudijo kot sklope (subsisteme). (Company Profile v pripravi 2008)) in

- industrijsko tehniko (Za potrebe industrije in gospodarstva nudijo inženiring in celostne rešitve ter izdelke in sklope s področja informatizacije in avtomatizacije procesov. Dejavnost dopolnjujejo s storitvami s področja strojegradnje in orodjarstva ter z rešitvami za gradnjo objektov, kot so arhitekturno projektiranje, elektro in strojne inštalacije, klimatizacija. (Company Profile v pripravi 2008)).

Te dejavnosti so sinergijsko povezane s koncernovimi usmeritvami (Šemrl 2008, 2).

»V Idriji bomo imeli središče za razvoj aplikacij za avtomobilsko industrijo, v Postojni podobno središče za hišno tehniko, v Ljubljani pa središče za industrijsko tehniko. Tudi v Aziji bomo imeli kompetenčno razvojno središče, kje natančno, pa se še nismo odločili,« pravi predsednik uprave koncerna Stojan Petrič. »To je naš korak v prihodnjem desetletju, desetletju znanja ne samo v snovanju novih izdelkov, temveč

tudi v ponudbi znanja na tržišču. V ta namen bomo usposobili novo generacijo visoko izobraženih strokovnih kadrov, ki bodo iz sedanjega koncerna zgradili majhno evropsko multinacionalko. Temu bo sledila tudi lani načrtovana reorganizacija koncerna,« napoveduje Stojan Petrič. Z razvojnimi središči tudi po svetu bomo uveljavljali nadzorovano transnacionalno miselnost v razvoju (razvoj določenih aplikacij, zaenkrat predvsem komutatorskega programa, bo zaupan tudi družbam po svetu) (Šemrl 2008, 7).

Koncern Kolektor na svoji lokaciji v Idriji gradi prvega od štirih inštitutov oz. razvojno-tržnih središč. V njem bo zaposlil najmanj 200 visoko izobraženih strokovnjakov tehnične in naravoslovne smeri. Nekaj se jih bo vanj preselilo iz različnih Kolektorjevih produkcijskih enot, preostale bodo k sodelovanju pritegnili iz svojega okolja. Načrt koncerna je čim hitreje zagotoviti kritično maso znanja, dvigniti izobrazbeno sestavo kolektiva in izboljšati usposobljenost svojih diplomantov. Kolektor bo podobna središča za hišno in industrijsko tehniko uredil še v Postojni in Ljubljani.

Primeri notranjega podjetništva v koncernu Kolektor

Primer Kolektor Orodjarna, d. o. o.

Z začetkom leta 2008 sta se orodjarni, podjetji Kolektor Sikom, d. o. o., in Kolektor Liv, d. o. o., združili v novo podjetje Kolektor Orodjarna, d. o. o. Novo podjetje, katerega dejavnosti bodo načrtovanje in izdelava orodij ter nudenje orodjarskih storitev, bo povežalo orodjarsko znanje skupine Kolektor. Orodjarna bo še naprej delovala na dveh lokacijah, in sicer v Idriji in v Postojni. Obe lokaciji bodo povezovali enotna uprava in oddelki razvoja in konstrukcije orodij, prodaje in projektov, nabave ter kakovosti. Podjetje bo prevzelo zaposlene obeh dosedanjih orodjarn in s tem dolgoletno orodjarsko tradicijo in znanje.

Najmočnejši programi Orodjarne bodo orodja za komutatorski program, orodja za brizganje termoplastov in orodja za brizganje duroplastov. Veliko večino prometa bo ustvarila znotraj skupine Kolektor z glavnim ciljem povečevanja konkurenčnosti svojih kupcev.

Povezava oz. združitev obeh orodjarn bo prinesla boljšo izkoriščenost virov in močnejšo pozicijo na trgu tako v odnosu do dobaviteljev kot do kupcev izven skupine

Kolektor. Načrtujejo, da bi polovico njunih zmogljivosti oziroma prihodkov zaslužili z deli za naročnike zunaj koncerna.

Orodjarna bo v naslednjih letih prodajo povečevala z vključevanjem v nove programe znotraj skupine in z večanjem deleža prodaje izven skupine. Zato bo treba povečati kapacitete z boljšo izkoriščenostjo lastnih virov in z gradnjo široke ter zanesljive kooperantske mreže. Kakovost in naprednost orodjarskih storitev bodo še naprej zagotavljali z vlaganjem v napredno tehnologijo in znanje zaposlenih. V načrtu je tudi korenita obnova prostorov, ki bo zagotovila optimalne delovne pogoje in še dodatno dvignila kakovost storitev. (Šemrl 2007)

Poslovna enota Elektronika

Profitna enota Elektronika je bila ustanovljena leta 2002 z namenom razvoja in trženja elektronskih modulov za vodenje motorjev. Pobudo za ustanovitev oddelka sta predstavila vodstvo in zunanji sodelavec. Oddelek sestavlja (podatki iz avgusta 2007) sedemnajst sodelavcev. Od tega se jih enajst ukvarja z razvojem novih aplikacij, dva skrbita za razvoj naprav za testiranje in uvajanje produktov v proizvodnjo, po en sodelavec pa je zadolžen za zagotavljanje kakovosti, izdelavo prototipov, prodajno logistiko in vodenje oddelka. Skupina se že od nastanka ukvarja z elektroniko na področju vodenja elektromotornih pogonov in namenskih krmilnikov za nišne aplikacije končnih kupcev. V letu 2004 je oddelek pričel sodelovati s Fakulteto za elektrotehniko in računalništvo Univerze v Mariboru na področju močnostne elektronike za vodenje asinhronskih motorjev.

Zastavljen je cilj, da poslovna enota Elektronika zaživi kot samostojno (notranje) podjetje.

Divizija Idrium

Poslovna enota je nastala leta 2001 na pobudo vršnega managerja. Začetek Idrium zgodbe predstavlja odločitev koncerna Kolektor Group, da ob globalizaciji in internacionalizaciji poslovanja v tržni niši komutatorjev postane ena od njegovih ključnih strategij tudi diverzifikacija osnovnega poslovnega programa. Eden od glavnih motivov za oblikovanje Idrium okolja je bil osvojiti proces upravljanja inovacij. Namen poslovne enote je razvoj in komercializacija vsesmernih prikazovalnikov, reklam-

nih ograj ter iskanje novih poslovnih priložnosti za razširjenje proizvodnje Kolektor Group.

Vsesmerni prikazovalnik Omni

Vsesmerni prikazovalnik odlikuje inovativna tehnologija. Izum je delo nekdanjega štipendista Kolektorja, ki je kasneje patent prodal podjetju in se v njem tudi zaposlil. Manager v srednjem managementu je v izdelku videl tržno vrednost in vodstvu predlagal, da bi začeli izdelek proizvajati in tržiti.

Nov oglaševalski medij, vsesmerni prikazovalnik vizualnih informacij Idrium Omni je prepoznan kot svetovna novost, kot edinstvena tehnična rešitev in kot perspektivna tehnologija. Kljub temu se je vodstvo koncerna odločilo, da to za koncern ni strateška dejavnost in tako se program Idrium zmanjšuje, je pa dober prikaz, kako izdelek od izuma, patenta pripeljati do tržno zanimivega izdelka.

Easy show

Iniciativo za nastanek oddelka je podal zaposleni. Oddelek se je ustanovil julija 2004, njegov osnovni namen je pripraviti poslovni program, ki bo prilagojen zahtevam kupca. Ponujajo inovativne predstavitvene sisteme, proizvodnja poteka v podjetju Kolektor Prokol, poslovne funkcije pa v podjetju Kolektor Group.

Ali lahko v koncernu Kolektor govorimo o notranjem podjetništvu?

Razsežnosti notranjega podjetništva v koncernu Kolektor

Notranje podjetništvo je pomembno gibalno rasti. V duhu notranje podjetniške podpore, usmeritev in vedenja to pomeni

- začenjanje novih poslov,
- ustanavljanje in zagon novih enot ali podjetij,
- inovacije izdelkov in storitev,
- tehnološke in procesne inovacije,
- samoprenovo v smislu reorganizacij in sprememb,
- pripravljenost za prevzemanje tveganj in
- proaktivno vedenje.

Poleg tega so pomembne še

- podpora managementa za te dejavnosti,
- vzpostavljanje sistemov spodbujanja in spremljanja teh dejavnosti ter
- strateško povezovanje z drugimi podjetji (Antončič 2004).

Tabela 1 Sedem razsežnosti notranjega podjetništva v koncernu Kolektor

Razsežnost	Pojavne oblike	Potencialne možnosti
Novi posli	<ul style="list-style-type: none"> • Nanotehnologija • Prevzemi visoko donosnih podjetij • Tržne niše v nekomutatorski proizvodnji 	<ul style="list-style-type: none"> • Izkoristek baze znanja za razvoj novih nanomaterialov • Nastop v poslih, ki prinašajo visoko dodano vrednost
Nove poslovne enote	<ul style="list-style-type: none"> • Projektna pisarna • Razvojno-tržni center • Polavtonomne enote (Divizija Idrium, PE Elektronika) 	<ul style="list-style-type: none"> • Generiranje novih znanj • Povečanje mase znanja • Dvig izobrazbene strukture • Nova delovna mesta
Razvoj proizvodov ali storitev	<ul style="list-style-type: none"> • Diverzifikacija komutatorjev • Razvoj nekomutatorskih proizvodov, • Razvoj novih izdelkov – iskanje tržnih niš 	<ul style="list-style-type: none"> • Z diverzifikacijo ustvarjati takšne proizvode, ki so narejeni z več dodane vrednosti in več vloženega znanja • Ustvariti nekomutatorski proizvod in z njimi uspeti kot s komutatorjem
Razvoj procesov	<ul style="list-style-type: none"> • Proces inovacijske dejavnosti, ki prinaša vsako leto večje število inovacij • Konstantno vlaganje v razvoj tehnologij (nove tehnologije za izdelavo komutatorjev, avtomatizacija in informatizacija proizvodnje) 	<ul style="list-style-type: none"> • Členitev poslovnih procesov in se osredotočiti na tisto, v čemer je koncern najboljši, ostalo prepusti drugim
Samoprenova (self-renewal)	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganizacija z 2009 (panožna organizacija) • Organska rast • Preusmeritev iz proizvodnega podjetja v podjetje znanja • Koncern kot multinacionalka 	<ul style="list-style-type: none"> • Ugodno delovno okolje vzpodbudno vpliva na ustvarjalnost zaposlenih, • generiranje sprememb, • Omogočiti veliko število novih delovnih mest visoko izobraženem kadru
Prevzemanje tveganja	<ul style="list-style-type: none"> • Komutator je proizvod, ki ga je sorazmerno lahko proizvesti, zato je treba razvijati nove proizvode • Konkurenca z vzhoda • Višje cene surovin in energije, rast stroškov dela, krajša življenjska doba izdelkov, ekološke zahteve = manjša donosnost komutatorjev 	<ul style="list-style-type: none"> • Preusmeritev na nekomutatorske proizvode, ki prinašajo višjo dodano vrednost • V proizvode vnesti višja znanja, ki jih ne bo možno kopirati
Proaktivnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ostati vodilen proizvajalec komutatorjev na svetu • Diverzifikacija in povečanje prometa na tem segmentu • Spodbujati podjetniški duh in inovativnost 	<ul style="list-style-type: none"> • Ostati vodilno podjetje na področju razvoja komutatorjev – postati inovator • Postati ena vodilnih slovenskih multinacionalk

Vodilni koncerna Kolektor se zavedajo, da bo nanotehnologija krojila prihodnost, zato je pomembno, da sodeluje pri razvoju novih nanomaterialov (leta 2006 so ustanovili Kolektor Nanotesla Institut). Strokovnjaki s tega področja menijo, da je Slovenija ustvarjena za nanotehnologijo. Ima namreč dovolj znanja in izkušenj, da postane vodilna v tej stroki. Koncern bo nove posle iskal predvsem v nekomutatorski proizvodnji, kjer bo skušal poiskati tržne niše, od katerih pričakuje visoke donose. Prav tako namravajo nadaljevati (z upočasnjem tempom) s prevzemi, vendar samo tistih podjetij, katerih dodana vrednost na zaposlenega bo presegala 40.000 evrov.

V koncernu so oziroma bodo ustanovili nove poslovne enote. Projektna pisarna bo zaživela junija 2008, prvo razvojno-tržno središče pa v letu 2009. Od njiju pričakujejo generiranje novega znanja, dvig izobrazbene strukture in nova delovna mesta za idrijsko kotlino. V zadnjih šestih letih je bilo ustanovljenih več novih enot, med njimi tudi divizija Idrium in PE Elektronika.

Stalna diverzifikacija komutatorjev in njegov nadaljnji razvoj bosta koncernu omogočila, da bo to še vedno proizvod z veliko vložene znanja in več dodane vrednosti. Prav tako so se v koncernu odločili vložiti sredstva in trud v razvoj nekomutatorskih proizvodov, od katerih pričakujejo višje donose.

Tudi na področju razvoja procesov se v koncernu nenehno nekaj dogaja. Vsako leto smo priča večjemu številu inovacij, zdi se celo, da zaposleni tekmujejo, kdo bo prijavil več novosti. To inovativnost zaposlenih, avtomatizacijo in informatizacijo proizvodnje lahko koncern preusmeri tako, da se osredotoči na tisto, v čemer so najboljši, ostale procese naj delajo drugi.

Sprememba organiziranosti, prehod iz proizvodnega podjetja v podjetje znanja, organska rast koncerna so značilnosti, ki lahko pripeljejo koncern do cilja, ki so si ga zadali – postati multinacionalka.

V današnjih tržnih razmerah lahko veliki predvsem s spodbujanjem inovativnosti znotraj organizacije, s pospeševanjem notranjega podjetništva konkurirajo manjšim organizacijam. V koncernu se zavedajo konkurence z vzhoda. Kitajska je zelo hitro prevzela proizvodnjo komutatorjev, vendar nimajo takšnega znanja, kot ga ima Kolektor. Kljub vsemu si v koncernu želijo še naprej razvijati komutator, vendar tako, da no-

vih znanj ne bo tako enostavno kopirati. Predvsem pa vidijo svojo prihodnost v razvoju nekomutatorskih proizvodov.

Koncern Kolektor želi ostati vodilno podjetje na področju razvoja komutatorjev, saj ima za to odlično osnovo (znanje, tehnologijo). Prav tako se zavedajo, da bo uspeh odvisen od organske rasti podjetja, zato posvečajo veliko pozornost znanju in poudarjajo njegov pomen. Morda jih to res pripelje do cilja – postati ena vodilnih slovenskih multinacionalk.

Podpora vodstva

V Kolektorju, ki je v svojem segmentu ponudbe komutatorjev postal podjetje svetovnega formata, že čutijo potrebo po novih ukrepih v upravljanju. Za Kolektor so še značilne močno centralizirane upravljaljske funkcije, ki so se v ekspanziji koncerna v zadnjem desetletju in pol zelo dobro obnesle. Zdaj pa je koncern pred izzivom, kako uspešno in obsežno rast obdržati. »Stavili bomo na izrabo kreativnosti zaposlenih in na uvedbo procesa, ki bo kreiral nove ideje,« je v razpravi na poslovni konferenci v Portorožu poudaril Rok Vodnik. (Šemrl 2007, 2)

Dolgoročna strategija koncerna bo temeljila na stabilni lastniški sestavi in predpostavki, da se koncern v prihodnosti ne bo soočal z nepredvidljivimi okoliščinami, na katere sam ne mora vplivati (naravne in podobne nesreče). Večjo skrb bodo namenjali čistejšemu okolju in pričakovano večjim tveganjem v poslovanju. Kolektor bo izhajal iz že pridobljenih sposobnosti, odprtosti poslovnega in tehničnega osebja, lojalnosti in stabilnosti vodstvene ekipe, dolgoletni tradiciji v proizvodnih procesih, sposobnosti hitrega učenja, tehnični inovativnosti. Zelene vrednote, ki jih bo koncern razvijal, so (Šemrl 2008, 2):

- vztrajnost in borbenost,
- usmerjenost k kupcem,
- dolgoročnost,
- ustvarjalnost in inovativnost,
- strokovnost in poklicna odgovornost,
- učenje,
- strpnost do različnih mnenj,
- proaktivnost,
- odgovornost do zaposlenih in do družbenega okolja.

Predsednik uprave Stojan Petrič se zaveda pomena in odgovornosti do zaposlenih. »Imam srečo, da smo v Kolektor dobili prave ljudi. Na to sem, poleg osamosvojitve od tujcev, najbolj ponosen. Oblikovali smo tim mladih ljudi, za katere sem prepričan, da bodo znali podjetje voditi naprej.« (Vodnik 2008) Želi motivirati zaposlene k sooblikovanju vizije, izraža visoka pričakovanja, oblikuje intelektualne spodbude in nudi podporo posamezniku. Veliko pozornosti posveča osebnostnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih tudi zato, da bi postali pobudniki in izvajalci sprememb.

Vzpostavljanje sistemov spodbujanja in spremljanja notranje-podjetniških dejavnosti

Za zdaj o sistematičnem spremljanju notranje-podjetniških dejavnosti še ne moremo govoriti, lahko pa rečemo, da bo to nalogo opravljala Projekta pisarna, katere primarna naloga bo iskanje, zbiranje, analiziranje in izvajanje tržno zanimivih priložnosti za koncern. Produkti, ki bodo rezultat dela Projektne pisarne, so lahko zametek novega (notranjega) podjetja. Zelo podobno poslanstvo ima tudi sistem inventivne dejavnosti v največjem proizvodnem podjetju komutatorjev – v koncernu Kolektor Sikom.

Strateško povezovanje z drugimi podjetji

Leta 2006 je koncern Kolektor zaradi pridobitve novih magnetnih materialov in kompozitov na podlagi nanotehnologije skupaj s soustanovitelji Kolektor Magma, Magneti Ljubljana, Univerzo v Mariboru in inštitutom Jožef Stefan ustanovil Kolektor Nanotesla Institut. Kolektor je želel znanje strokovnjakov inštituta povezati z industrijskimi partnerji, ki so zainteresirani za razvoj nanotehnologij. Nanotehnologija je ena najhitreje razvijajočih se področij znanosti, ki bo v prihodnosti igrala veliko vlogo pri razvoju svetovnega gospodarstva. (Petrič 2007, 37)

Koncern Kolektor trenutno sodeluje z dvema slovenskima univerzama in tremi javnimi raziskovalnimi inštituti. Za univerzi opravlja storitev raziskave in razvoj, povezujejo pa se tudi z inštitucijami znanja v tujini.

Prav tako se kaže močno delovanje in povezovanje na področju prenosa znanja ter rezultatov razvoja in raziskav v prakso. Podjetja znotraj koncerna Kolektor so člani dveh slovenskih industrijskih grozdov (grozd Plasttehnika, ACS avtomobilski grozd),

štirih tehnoloških platform (Namat, TP za vodik in gorivne celice, TP Manufuture, TP Ertrac), sodelujejo v treh centrih odličnosti (center odličnosti za sodobne tehnologije vodenja, CO za magnetne materiale in intermetalne zlitine, CO za nanostrukturirane površine), petih tehnoloških centrih (TC Semto, TC TECES, TC ARI, TC Poli Eco, TC TECOS) ter eni tehnološki mreži (tehnološka mreža Tehnologija vodenja procesov). (Petrič, priloga 1)

Odnos notranjih podjetnikov do notranjega podjetništva

V določenih poslovnih enotah koncerna Kolektor se čuti in vlada podjetniški duh. Pravijo celo, da je zelo močan in bi ga bilo treba ukrotiti. Vsi sodelujoči v enotah bi radi delali nove projekte, imajo voljo in so inovativni, ustvarjalni. Vendar bo treba le še doseči stopnjo zavedanja, da mora za vsako dobro idejo nekje obstajati kupec (komercializacija ideje). Trudijo se in spodbujajo tako kupce kot tudi zaposlene. Razvoj je usmerjen h kupcem in kupcem predstavljajo možnosti izboljšav, zaposleni pa predlagajo potencialne možnosti za dodatno uporabo že razvitih izdelkov in dajejo pobude zanje.

V nekaterih enotah Kolektorja spodbujajo in podpirajo nove ideje in ustvarjalno razmišljanje, v drugih enotah nimajo podpore, saj njihovi programi ne sodijo med strateške projekte koncerna. Ideje in predloge zaposlenih v enotah večinoma upoštevajo, v večini primerov so njihovi predlogi tudi izpeljani do konca. V kakšni enoti si zaposleni zagotovijo celo podporo vodstva. Sicer zaposleni za nove ideje in nove zamisli niso posebej nagrajeni. Nagrada za zaposlene naj bi bila priložnost, da se z novimi stvarmi lahko ukvarjajo. Enako velja v nasprotnem primeru – če se ideja izkaže kot slaba, ni drastičnih sankcij, so pa seznanjeni z neuspehom. Dolgoročno lahko govorimo o več fazah sankcij (zmanjšanje obsega dela, dodatna poostreitev nadzora nad porabo sredstev, zaustavitev razvojnih in proizvodnih aktivnosti, začasna zaustavitev projekta itd.). Ni opazne razlike med dobrimi in slabim. Tako tudi pri nagrajevanju niso podjetniško nagrajeni (npr. z deležem v podjetju).

Pri nekaterih enotah imajo zaposleni veliko podporo vodstva pri inovativnosti in iskanju novih idej, v pomoč in za razreševanje dilem imajo mentorja, na katerega se lahko obrnejo. Podpora je izkazana tudi z rednimi posveti, kjer se izmenjajo ideje, predlogi in plani. V drugih enotah je situacija drugačna in se čuti upad podpore vodstva. Zaposleni izkazujejo velik interes do ustvarjalnega razmišljanja, vendar po-

grešajo podporo vodstva. Imajo občutek, da vodilni preveč enostransko vidijo svojo vizijo in dajejo prednost količini in ne kakovosti opravljenega dela.

Ovira pri iskanju novih možnosti je v vseh enotah koncerna čas, saj zaposleni nimajo dovolj delovnega časa za ustvarjalno razmišljanje. Zaposleni bi želeli, da se vodstvo zave, da je za ustvarjalnost in inovativnost potreben čas (npr. 20 % delovnega časa). Izpostavili so željo po večjem prilagajanju (fleksibilen delovni čas, fleksibilna razporeditev dela, sredstva, da si po svojih željah uredijo pisarne).

Vodstvo dosežkov zaposlenih v poslovnih enotah ne objavlja, niti jih z njimi ne seznanja. Tako imajo nekateri zaposleni napačno predstavo o uspehu oz. neuspehu.

Notranje podjetništvo v koncernu Kolektor?

Glede na vse bolj nepredvidljivo okolje so podjetja prisiljena razmišljati o novih možnostih, kako takšno okolje čim bolje obvladovati oziroma spremembe v okolju obrniti v prid svojemu poslovanju. V koncernu Kolektor so do tega spoznanja prišli že pred nekaj leti. Uvideli so, da tradicionalna miselnost za takšno okolje ni več primerna. Celo več. Lahko jih pripelje do slabših rezultatov. Odločili so se, da v koncern vnesejo podjetniški duh, ustvarijo prijetno delovno okolje za zaposlene in na prvo mesto postavijo znanje. Značilnosti delovanja koncerna Kolektor, kjer lahko govorimo o notranjem podjetništvu, so:

- R&R dejavnost – v koncernu vedo, da sta diverzifikacija proizvodov in nadaljnji razvoj ključnega pomena za nadaljnjo rast;
- Inovativnost – zavzetost zaposlenih za ustvarjalno razmišljanje prinese vsako leto vrsto novih idej, predlogov, ki jih skušajo komercializirati, pri tem imajo tudi podporo vodstva;
- ustanovitev novih enot – Projektna pisarna, kjer bodo na enem mestu zbrali tiste, ki so kakorkoli povezani z razvojem, ki bodo delovali v skladu s strateškim ciljem koncerna, da dosežejo 10 % prihodkov na osnovi novih izdelkov;
- reorganizacija – prehod iz proizvodjalne organizacije v organizacijo znanja, organska rast podjetja;
- diverzifikacija – vodstvo ve, da sloneti na lovorikah dosedanjega dela ne bo dovolj, zato velik pomen pripisujejo diverzifikaciji proizvodov, tako komutatorskih kot nekomutatorskih (teh še bolj);

- enote znotraj koncerna, ki so nastale kot posledica novih predlogov, idej, ki izvirajo enkrat od zaposlenih, drugič od vodstva: Kolektor Orodjarna, enota Elektronika, divizija Idrium, če omenimo le nekatere.

V koncernu obstajajo posamezniki, ki so polni podjetniških idej, ki iščejo potencialne nove tržne priložnosti, pri čemer izkoriščajo in iščejo razpoložljive obstoječe in nove vire, prav tako pa se vodstvo zaveda, da so prav zaposleni največja konkurenčna prednost, ki pa lahko ob napačnem obravnavanju (neupoštevanju interesov in želja) zapustijo podjetje. Tako v vrhu koncerna že razmišljajo o bolj podjetniških načinih nagrajevanja.

Lahko zaključimo, da notranje podjetništvo v koncernu Kolektor obstaja, čeprav to ni termin, ki bi ga vodstvo uporabljalo pri načrtovanju in snovanju poslovnih odločitev. Je pa jasno, da jih bo le tak način dela in razmišljanja pripeljal do velike želje – postati ena vodilnih slovenskih multunacionalk.

Literatura in viri

1. Antončič, Boštjan, Robert D. Hisrich, Tea Petrin in Aleš Vahčič. 2002. Podjetništvo. Ljubljana: GV založba.
2. Antončič, Boštjan. 2004. Nujni ukrepi za gospodarsko rast in spodbujanje podjetništva. [Http://www.finance.si](http://www.finance.si) (20. 12. 2004).
3. Brložnik, Danijela. 2007. Projekt nadgradnje inventivne dejavnosti v Kolektorju Sikom. Kolektor Informator, december.
4. Easy Show. [Http://www.easyslow.si](http://www.easyslow.si) (11. 3. 2008).
5. Idrija turizem. [Http://www.idrija-turizem.si/sl/idrija-skozi-as/index.php](http://www.idrija-turizem.si/sl/idrija-skozi-as/index.php) (10. 3. 2008).
6. Idrium. [Http://www.idrium.com/podjetje/55](http://www.idrium.com/podjetje/55) (4. 3. 2008).
7. Inovatorji za nagrado v Pariz. 2007. Kolektor Informator, december.
8. Interni viri Kolektor group, Company Profile v pripravi (marec 2008).
9. Iz izdelovalca komponent do ponudnika rešitev. 2008. Kolektor Informator, februar.
10. Kolektor Sikom. [Http://www.kolektorsikom.si/index.php?i=38](http://www.kolektorsikom.si/index.php?i=38) (11. 3. 2008).
11. Koncern Kolektor. [Http://www.kolektor.si/index.php?i=25](http://www.kolektor.si/index.php?i=25) (4. 3. 2008).
12. Koncern Kolektor. [Http://www.kolektor.si/index.php?i=4](http://www.kolektor.si/index.php?i=4) (4. 3. 2008).

13. Kolektor Group razvija nanomagnetne materiale. 2005. Oglasna priloga. [Http://www.finance.si](http://www.finance.si) (9. 11. 2005).
14. Petrič, Mateja. 2007. Pomen podjetniških vlaganj v raziskave in razvoj na primeru koncerna Kolektor. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
15. Podgornik, Laura. 2007. Enotna korporativna identiteta koncerna Kolektor. Kolektor Informator, avgust.
16. Pogovor s Primožem Gorjupom, vodjo projektne pisarne Kolektor Group (7. 3. 2008).
17. Pogovor z Lauro Podgornik, marketing, Kolektor Group (7. 3. 2008).
18. Šemrl, Filip. 2007. Strateško prestrukturiranje podjetij po globalizaciji. Kolektor Informator, december.
19. Šemrl, Filip. 2008. Nadzorovan razvoj, sestavni del Kolektorjeve transnacionalnosti. Kolektor Informator, februar.
20. Šemrl, Filip. 2008b. Od koncerna do multinacionalke. Kolektor Informator, februar.
21. Šemrl, Polona. 2008. Izhodišča inovacijskega procesa postavljena. Kolektor Informator, februar.
22. Vodnik, Ajša. 2008. Stojan Petrič: Problem direktorjev je, da vemo vse in nič. [Http://www.finance-akademija.si](http://www.finance-akademija.si) (21. 1. 2008).

Priloge

Priloga 1: Fotografije osnovnih produktov koncerna Kolektor

Slika 1: Komutator in rotor



Slika 2: Drsni obroč



Slika 3: Feritna jedra in navite komponente



Slika 4: Izdelki iz umetnih mas



Slika 5: Elektronika



Slika 6 in 7: Mehatronika

 IDRIUM[®] OMNI

 EasyShow[®] MOS

