

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

ZNANJE KOT KONKURENČNA PREDNOST  
ORGANIZACIJE: ŠTUDIJA PRIMERA

Mentor:	Dr. Roberto Biloslavo
Obravnavana organizacija:	Urarstvo Robnik s.p.
Strokovni sodelavec iz organizacije:	Robert Robnik

KOPER, 2006

AJDA DEMŠAR

## POVZETEK

Diplomska naloga govori na splošno o znanju in konkurenčnih prednostih, o urarstvu in urarskih storitvah, možnostih formalnega in neformalnega izobraževanja na tem področju v Sloveniji in v tujini, ter o stanju na področju urarstva v Sloveniji. Ugotavlja, ali je v Sloveniji moč pridobiti znanje za korektno in strokovno izvajanje urarskih storitev oziroma, ali ga je, glede na povpraševanje dovolj in, ali si je z znanjem mogoče zagotoviti trajno konkurenčno prednost na tržišču. S pomočjo anketnega vprašalnika je prikazano stanje izvajalcev urarskih storitev na slovenskem trgu in prioritete njihovih odjemalcev. Podane so določene ugotovitve za obravnavano podjetje in primerjava s konkurenco.

*Ključne besede:* znanje, konkurenčnost, konkurenčna prednost, uporaba človeških zmogljivosti, urarstvo, podjetje, sposobnosti

## ABSTRACT

The thesis, in general, speaks about the knowledge and competitive advantages, about watchmaking and watchmaking services, the possibilities of formal education and informal trainings in this field in Slovenia and abroad, as well as about the situation in watchmaking field in Slovenia. The thesis seeks the answer whether there are appropriate knowledge and skills for professional watchmaking services available in Slovenia. The thesis also seeks the answer whether there is enough knowledge and does it enable permanent competitive advantage in the market. The current situation of the Slovene watchmaking market, as well as the priorities upon which customers decide for the watchmaking service were surveyed in the questionnaire. Certain findings for the studied enterprise and the comparison with the competition are presented.

*Key words:* knowledge, competitiveness, competitive advantage, human resources management, watchmaking, enterprise, skills

UDK 658:001(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Konkurenčna prednost organizacije na temelju znanja.....</b>	<b>3</b>
2.1 Opredelitev znanja .....	3
2.2 Delitve znanja .....	5
2.2.1 Komercialno in nekomercialno znanje .....	5
2.2.2 Druge delitve znanja .....	6
2.3 Znanje kot konkurenčna prednost podjetja .....	8
<b>3 Zgodovina in izobraževanje urarjev.....</b>	<b>10</b>
3.1 Svetovna zgodovina urarstva .....	10
3.2 Zgodovina urarstva v sloveniji.....	15
3.3 Možnosti izobraževanja urarjev .....	18
3.3.1 Izobraževanje urarjev v sloveniji.....	18
3.3.2 Izobraževanje urarjev v tujini .....	19
3.3.3 Wostep .....	20
<b>4 Predstavitev obravnavane organizacije in ponudbe zahtevnih urarskih storitev v sloveniji.....</b>	<b>22</b>
4.1 Predstavitev podjetja.....	22
4.2 Razmere na slovenskem trgu .....	24
4.3 Analiza konkurence .....	26
4.4 Ciljna skupina odjemalcev .....	27
4.5 SWOT analiza podjetja .....	28
4.6 Metodologija raziskave.....	30
4.7 Cilji raziskave .....	31
4.8 Opredelitev in velikost vzorca raziskave .....	32
4.8.1 Opredelitev in velikost vzorca odjemalcev .....	32
4.8.2 Opredelitev in velikost vzorca konkurence .....	33
4.9 Prioritete odjemalcev .....	34
4.10 Število popravil in znanje.....	35
4.10.1 Število popravil in znanje konkurence .....	35
4.10.2 Število popravil in znanje organizacije.....	39
4.11 Primerjava obravnavane organizacije s konkurenco .....	40
4.11.1 Glede na delež storitev v letnem poslovanju .....	40
4.11.2 Glede na vizijo zaposlovanja novih kadrov.....	41
4.11.3 Glede na obseg vloženih sredstev v delovne stroje in opremo.....	42
<b>5 Zaključek.....</b>	<b>44</b>
<b>Literatura in viri.....</b>	<b>46</b>
<b>Priloge.....</b>	<b>48</b>

## **SLIKE**

Slika 1 Deleži podjetij po velikosti glede na število zaposlenih urarjev .....	34
Slika 2 Deleži podjetij, ki nudijo oz. ne nudijo popravil ur višjega cenovnega razreda .	36
Slika 3 Deleži podjetij, ki nudijo garancijska popravila glede na možnost dostopa do materiala in rezervnih delov .....	37
Slika 4 Deleži urarjev glede na stopnjo izobrazbe .....	38
Slika 5 Deleži storitev v letnem poslovanju urarskih podjetij.....	41
Slika 6 Možnosti zaposlitve novih urarjev v urarskih podjetjih v srednjeročnem obdobju	41
Slika 7 Deleži podjetij, ki vlagajo oz. ne vlagajo v stroje in delovno opremo .....	42

## **TABELE**

Tabela 1 Delitev podjetij, <i>ki popravljajo ure višjega cenovnega razreda</i> , v razrede glede na letno število takih ur prejetih v popravilo.....	37
Tabela 2 Delitev podjetij glede na obseg vloženih sredstev v delovne stroje in opremo	43

## KRAJŠAVE

angl.		angleško
npr.		na primer
itd.		in tako dalje
idr.		in drugo
pr.n.št.		pred našim štetjem
oz.		oziroma
tj.	to je	
UR		Urarstvo Robnik
s.p.		samostojni podjetnik
OZS		Obrtna zbornica Slovenije
SIT		slovenski tolar

## 1 UVOD

Sodobno poslovno okolje je prineslo podjetjem nove izzive in nove tekmece na tržišču ter jih tako prisililo, da razvijajo svoje konkurenčne prednosti na osnovi znanja, da se tako razlikujejo in ohranjajo prednost pred konkurenco. Podjetja si morajo namreč zagotoviti obstoj in rast. Zato je zelo pomembno, da vedo, kako si zagotoviti konkurenčno prednost, ki jo je potrebno najprej ustvariti, nato pa razvijati in ohranjati. Teorija in praksa zadnjih let dokazujeta, da postaja znanje v sodobnem podjetju najpomembnejši temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti, saj so kapital, delovna sila in finančna sredstva postali relativno lahko dostopni širokemu krogu in se na podlagi tega uspešna od manj uspešnih podjetij ne morejo več razlikovati.

Namen diplomske naloge je na podlagi študije primera ugotoviti, ali ima proučevano podjetje konkurenčno prednost na trgu urarskih storitev. Cilji dela, ki so izpeljani iz namena, so:

- podrobneje predstaviti sodobna spoznanja s področja konkurenčne prednosti na temelju znanja,
- kratko predstaviti zgodovino in razvoj urarske stroke,
- predstaviti možnosti pridobivanja urarskega znanja v Sloveniji in v tujini,
- pridobiti podatke o znanju in značilnostih urarskih podjetij v Sloveniji, ki popravljajo ure višjega cenovnega razreda in jih primerjati s proučevanim podjetjem ter prikazati stanje na urarskem trgu,
- pridobiti podatke o nakupnih navadah potencialnih odjemalcev servisnih storitev in definirati, kateri dejavniki nanje najbolj vplivajo pri izbiri urarskega servisa, katere so njihove prioritete pri izbiri servisa, kam nosijo svoje ure na servis in na podlagi tega dokazati, da imajo znanje, kakovost opravljenega dela in s tem povezano dobro ime servisa odločilno vlogo pri izbiri servisa. Proučevana ciljna skupina odjemalcev so predsedniki uprav velikih slovenskih podjetij, kar je omejitev te raziskave.

Diplomska naloga je razdeljena na prvi, teoretični, in drugi, empirični del. V prvem delu bom večinoma uporabljala metodo deskripcije, drugi dve metodi uporabljeni v tem delu naloge sta še klasifikacija in sinteza. V drugem delu sledi praktični del diplomske naloge s pozitivistično naravnanim pristopom k proučevanemu problemu. Ta temelji na predpostavki teoretičnega dela naloge, v katerem bom veljavnost teoretične ugotovitve poskušala preveriti na proučevanem vzorcu med slovenskimi urarji in potencialnimi odjemalci. Izvedla bom dve raziskavi, s pomočjo katerih bom prišla do podatkov za obravnavo in primerjavo konkurence s proučevanim podjetjem.

Prvo, uvodno poglavje je prvenstveno namenjeno predstavitvi namena in ciljev, da bralec izve, kaj je predmet tega dela. Nato bom v drugem poglavju predstavila teoretsko osnovo s področja znanja in opredeljevanja znanja kot osnove za nastanek konkurenčne prednosti, kot jo ponuja strokovna literatura s tega področja. V tretjem poglavju bom predstavila zgodovino in časovni razvoj urarske stroke. Predstavila bom možnosti izobraževanja urarjev v Sloveniji in v tujini. V četrtem poglavju sledi praktični del diplomske naloge, in sicer predstavitev podjetja in razmer na področju urarskih storitev v Sloveniji, analiza konkurence in predstavitev ciljne skupine odjemalcev. Na podlagi rezultatov izvedenih raziskav bom navedla verjetne prioritete odjemalcev urarskih storitev in primerjala proučevano podjetje s konkurenco glede na število popravil in znanje, izobrazbeno strukturo, delež storitev v poslovanju, vizijo zaposlovanja novih kadrov in glede na vlaganje v delovne stroje in opremo. V zadnjem petem poglavju bom za zaključek navedla pomembne ugotovitve vsakega poglavja in predloge za obravnavano organizacijo, ki iz teh ugotovitev sledijo.



## **2 KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE NA TEMELJU ZNANJA**

»Čedalje več je podjetij, katerih materialna sredstva so nepomembna. V njih daleč prevladujejo nematerialna sredstva, ki jih tvori intelektualna lastnina, ki jo ustvarjajo zaposleni. Vse bolj smo priča rasti podjetij, ki temeljijo na znanju.« (Brooking 1997, 364)

Da bi podjetje dolgoročno uspešno poslovalo na tržišču, mora imeti konkurenčno prednost. Ko govorimo o konkurenčni prednosti podjetja na tržišču, mislimo na trajnejšo konkurenčno prednost (angl. *Sustainable Competitive Advantage*), ki zagotavlja rast in razvoj podjetja. Konkurenčna prednost je enkratna ali trajnejši prednostni položaj, ki si ga podjetje ustvari glede na druga podjetja v panogi in se na zunaj kaže kot takšna ali drugačna dolgoročna prednost na tržišču (Bamberger 1989, 80). Potencialna sredstva trajnejše konkurenčne prednosti morajo po Barneyu (1991, 791-800) imeti štiri značilnosti:

- vrednost za kupca,
- redkost glede na konkurenco,
- neposnemljivost,
- trajnost.

Če imajo osnove konkurenčne prednosti v podjetju naštetih značilnosti, se lahko razvije konkurenčna prednost.

V teoriji obstaja več različnih razlag osnov konkurenčne prednosti, ki jih lahko posplošimo in združimo v štiri hipoteze. To so hipoteza na osnovi sredstev, hipoteza na osnovi zmožnosti, hipoteza na osnovi znanja in hipoteza na temelju industrijske organizacije. Temeljna razlika med njimi je v razlagi nastanka konkurenčne prednosti podjetja. Hipoteze na osnovi sredstev, zmožnosti in znanja zagovarjajo, da je treba izhajati iz podjetja. Tu gre za pristop od znotraj. Pristop od zunaj pa pojasnjuje hipoteza na temelju industrijske organizacije. Le-ta zagovarja, da izhajajo osnove za uspešnost in konkurenčno prednost podjetja predvsem iz strukturnih značilnosti panoge (Čater 2000, 99).

### **2.1 Opredelitev znanja**

V strokovni literaturi obstaja mnogo opredelitev znanja, ki se med seboj razlikujejo. Tako domači kot tuji avtorji klasificirajo znanje na različne načine in ga tudi drugače opredeljujejo.

»Znanje je akumulirana zaloga informacij in podatkov, ki jih nosimo s seboj v našem spominu, skupaj z našo lastno interpretacijo le-teh, ki temelji na razumu, intuiciji in preteklih izkušnjah.« (Witzel 2004, 175)

Planko (2001, 14) navaja, da je OECD znanje opredelila kot kumulativno zalogo kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost (vključno s podjetji) in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah.

Davenport in Prusak (1998, 2-17) opredeljujeta znanje kot tekočo mešanico uokvirjenih izkušenj, vrednot, relevantnih informacij in ekspertnega vpogleda v posamezno problematiko, ki posamezniku omogoča vzpostavitev sistema za vrednotenje in razumevanje novih izkušenj in informacij. Znanje izvira iz posameznikov in posamezniki ga tudi uporabljajo. Velikokrat pa je znanje zaradi njegove individualne in intuitivne narave težko ubesediti. Posameznikovo znanje je namreč sestavni del njegove kompleksne osebnosti. Po njenem mnenju znanje znotraj organizacij navadno ni zajeto le v obliki dokumentov in arhivov, pač pa se znanje zrcali tudi v procesih, navadah, delovni praksi in delovnih standardih.

Spet drugače znanje razlaga Lipičnik (1996, 21), ki pravi, da so znanja tiste človekove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov, to je takšnih, ki jih je že videl in rešil. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. S sposobnostjo pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

»Znanje je sklop preverjenih odločitev iz preteklosti, ki so se takrat izkazale kot dobre, novim ali drugačnim zahtevam pa pogosto ne ustrezajo. Znanje, sposobnosti in motivacijo s skupnim imenom imenujemo *zmožnosti*, lahko pa bi jim rekli tudi viri, s katerimi človek razpolaga sam, ker nihče drug nima do njih neposrednega dostopa.« (Možina idr. 2002, 456)

Tavčar po Littleu razlaga pomen besede znanje kot »utemeljeno pristno mnenje« (angl. *Justified true belief*), pri čemer je poudarek na »utemeljeno«, to je absoluten, statičen in neživljenjski pogled na znanje, ki ne upošteva relativnega, dinamičnega in humanističnega značaja znanja. Po Kroghu pa Tavčar podaja spet drugo definicijo znanja, ki pravi, da človek osmišlja nove okoliščine s svojega stališča v skladu s svojim pristnim prepričanjem. Znanje je tolmačenje stvarnosti in ne resnica v abstraktnem in absolutnem smislu (Tavčar 2005, 31).

Najpreprostejše znanje razlaga Brookingova (1999, 5), ki pravi, da je znanje informacija, ki jo izluščimo iz konteksta skupaj z lastnim razumevanjem kako jo uporabiti.

## 2.2 Delitve znanja

Pojem znanja je zelo široko opredeljen in z vidika podjetja niso vsa znanja enako zanimiva in potrebna. Za uspešen management znanja moramo vedeti, katero znanje manageriramo. Razumeti moramo naravo znanja in ga deliti na več vrst glede na izvor. Različni avtorji znanje delijo po različnih kriterijih v različne skupine oz. na različne vrste znanja.

### 2.2.1 Komercialno in nekomercialno znanje

Komercialno znanje (agl. *commercial knowledge*) je tisto znanje, ki ga podjetje potrebuje za doseganje uspešnega poslovanja. Na ta način se loči od nekomercialnega znanja (agl. *uncommercial knowledge*), na primer znanstvenega ali filozofskega, ki z vidika uspešnosti podjetja ni zanimivo in potrebno. Cilj komercialnega znanja ni iskanje oziroma odkrivanje resnic, temveč odkriti, kaj deluje ali celo kaj deluje bolje v konkurenčnem in finančnem smislu, da podjetje uspešno posluje. Bistvo učinkovitega znanja je, da v praksi deluje, ne pa ugotavljanje ali je pravilno.

Demarest (1997, 375) našteva bistvene lastnosti komercialnega znanja, ki so:

- delnost,
- padajoča vrednost v času,
- težko ga je odkriti in opredeliti,
- proizvedeno in uporabljeno je v mreži človeških dejavnikov v podjetju,
- z njim se trguje in ima svojo ceno.

Na komercialno znanje lahko gledamo kot na razvito in poslovodno mrežo ukazov, vzorcev, pravil in zapisov v podjetju, ki so utelešeni v različnih vrstah delovanja podjetja in zato tudi razmeščeni po celotnem podjetju in ki pomembno prispevajo k ustvarjanju pozitivnih poslovnih učinkov podjetja. Pri tem je z mrežo treba razumeti zelo specifično izoblikovana vozlišča znanja v podjetju, ki so na povsem določen način povezana v celoto (Demarest 1997, 377).

Komercialno znanje se deli v tri skupine (Demarest 1997, 378):

- znanje posameznika (agl. *tacit knowledge*),
- znanje skupin oz. timov (agl. *shared knowledge*),
- utelešeno znanje (agl. *embodied knowledge*).

Utelešeno znanje je formalizirano in eksplicitno izraženo, zato ga je mogoče distribuirati. Nahaja se v:

- surovinah, proizvodih in storitvah (v svetovalnih podjetjih so informacije surovine, ki ustvarjajo dodano vrednost),
- strojih in mehanizmih,
- poslovni praksi in poslovnih procesih,
- okolju in kulturi (npr. v mehkih kulturnih ali organizacijskih vrednotah – politika odprtih vrat).

### **2.2.2 Druge delitve znanja**

Znanje lahko glede na kompleksnost ločujemo v tri ravni (Pučko 1998, 560):

- Eksplicitno znanje, ki je najmanj kompleksna vrsta znanja. Je kodirano ali artikulirano na objektivni način in ga je možno pridobiti z opazovanjem oziroma študijem. Najdemo ga v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, specifikacijah, računalniških programih, itd.
- Izkustveno znanje je srednje kompleksna vrsta znanja. Znanje je vpeto v določene razmere in je subjektivno utelešeno, zato ga ni mogoče prenašati kot nekaj objektivnega na druge. Do neke mere se ga lahko naučimo le s pomočjo pridobivanja izkušenj in s prakso. Primeri takšnega znanja so posedovanje strokovne sposobnosti, industrijske norme, znanje o določenih postopkih, itd.
- Eksistencialno znanje je najbolj kompleksna vrsta znanja. Učimo se ga lahko le s čutili in z delovanjem. Zelo težko in tvegano ga je dekontekstualizirati in rekontekstualizirati. Primeri takšnega znanja so razna gibanja (npr. za kakovost, okoljevarstvena gibanja) ter kulturne stvaritve (npr. moda, likovna umetnost, glasba itd.).

Možina pravi, da lahko vse znanje, ki izhaja iz intelektualnega kapitala, zajamemo na ravni organizacije s štirimi vrstami znanja (Možina idr. 2002, 19):

- Interorganizacijsko znanje, kjer pomeni vloga učenja integracijo notranjega znanja v organizaciji z znanjem iz okolja organizacije.
- Organizacijsko znanje, ko učenje omogoča in pospešuje pretok znanja med strukturami in procesi v organizaciji.
- Skupinsko znanje omogoča formalno in neformalno povezovanje preko različnih oblik komunikacije.
- Individualno znanje, kjer je pomembno ustrezno učenje posameznika, saj si tako olajša iskanje informacij, pridobivanje novega znanja in povezovanje z okoljem.

V sodobni teoriji in praksi se pogosto uporablja klasifikacija znanja po Madžaru Polanyju (Nonaka in Takeuchi 1995, 59):

- EksPLICITNO ali kodirano znanje (angl. *explicit knowledge*), ki je prenosljivo v formalnem jeziku. Je kodirano na objektivni način. Kot že rečeno, ga najdemo v priročnikih, patentnih dokumentih, tehničnih navodilih, računalniških programih, itd.
- Tacitno ali tiho znanje (angl. *tacit knowledge*), ki je osebno obarvano in ga je zato težko formalizirati in posredovati. Oseba ga pridobi iz neposredne izkušnje na nekem področju. Tacitno znanje je globoko zakoreninjeno v posameznikovih dejanjih, izkušnjah, idealih, vrednotah, čustvih, itd.

Po kriteriju razvrstitve znanja glede na stopnjo integracije v poslovne procese, kajti znanje posameznikov, skrito v tistem znanju je za podjetje resničen vir šele, ko ga je mogoče integrirati v procese poslovanja, razlikujemo štiri oblike znanja (Konrad 1996, 8):

- Konceptualno znanje ali »*know-what*«. Gre za temeljno znanje na določenem področju, ki ga posameznik pridobi z dolgotrajnim šolanjem in usposabljanjem. To znanje je potrebno, vendar še zdaleč ni zadostno za poslovni uspeh.
- Aplikativno znanje ali »*know-how*«. To znanje omogoča prevesti "knjižno znanje" v učinkovito izvedbo. Gre za sposobnost uporabe pravil z določenega strokovnega področja za reševanje kompleksnih problemov iz realnega življenja.
- Sistemske znanje ali »*know-why*«. Zaposleni, ki vedo "zakaj", imajo razvito intuicijo, zmožni so predvidevati interakcije dejavnikov ter različne nepričakovane posledice.
- Motivirana kreativnost ali »*care-why*«. To kreativnost sestavljajo poleg že omenjenih oblik znanja še motivacija, vztrajnost in prilagodljivost. Pomen motivirane kreativnosti lahko opazimo, kadar enako usposobljeni zaposleni, ki imajo na voljo enake finančne in materialne vire, dosežajo zelo različne rezultate.

Za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetja je najmanj zanimivo eksplicitno (kodirano) znanje. Takšno znanje je mogoče zlahka prenesti v druga podjetja in tudi če je takšno znanje zaščiteno kot industrijska lastnina, kjer patenti omogočajo monopolni dobiček, je omejitev največkrat začasna. Zato je za podjetja najbolj zanimiva in hkrati tudi osnova trajnejše konkurenčne prednosti tista vrsta znanja, ki ga je sicer možno potencialno kodirati, vendar bo takšna kodifikacija vseeno težko prenosljiva v uporabo pri večini drugih podjetij (Pučko 1998, 560).

### 2.3 Znanje kot konkurenčna prednost podjetja

Še najmanj osnov za nastanek konkurenčne prednosti obsega razlaga na temelju znanja, ki pravi, da lahko podjetje doseže konkurenčno prednost le, če razpolaga z več relevantnega znanja, kot ga imajo konkurenti. V strokovni literaturi lahko najdemo trditve, da je sposobnost preživetja podjetja odvisna predvsem od dveh dejavnikov: od relativne kakovosti znanja in zmožnosti zaposlenih v podjetju glede na konkurenco in od uspešnosti podjetja, da v čim večji meri izkoristi potencial – predvsem znanje, ki se skriva v zaposlenih (Wiig 1997, 399). Podjetja, ki želijo uspeti, morajo zato zasledovati predvsem dva cilja: 1. pridobiti morajo visoko usposobljene ljudi in 2. izbrati morajo najboljšo strategijo ravnanja z njimi.

Razlogi, zakaj lahko ljudje kot nosilci znanja svojemu podjetju prinesejo konkurenčno prednost, so naslednji (Zupan 1996, 511):

- Visoko izobraženi in usposobljeni ljudje kot nosilci znanja so danes še vedno »redko blago«, zato imajo tista podjetja, ki premorejo znanje, velikansko prednost pred drugimi, ki tega znanja nimajo.
- Znanje ljudi je zelo težko, če ne nemogoče posnemati, saj so nosilci tega znanja ljudje s konkretno preteklostjo in socialno kompleksnostjo. Posledica tega je, da se lahko hitro zgodi, da ljudje, ki so pri prejšnjem delodajalcu dajali odlične rezultate, v novem podjetju z drugačno organizacijsko kulturo povsem odpovedo in se spremenijo v povprečne, če ne celo slabše delavce.
- Znanje tudi ni perfektno mobilno, kar pomeni, da povzroča selitev znanja (ljudi) iz enega podjetja v drugo takšne ali drugačne transakcijske stroške.
- Znanje navsezadnje tudi ni vedno nadomestljivo. Čeprav je razvoj tehnologije omogočil, da lahko marsikatero delo danes namesto človeka opravi stroj, dobrega nadomestka za visoko strokovno znanje in kreativnost še vedno ni.

Pomembne so tudi naložbe v znanje. Z investicijami v znanje podjetja povečujejo konkurenčnost, s tem pa tudi interes domačega in tujega kapitala za nova vlaganja, na gospodarski ravni pa zvišujejo zaposlenost, dodano vrednost in gospodarsko rast (Čater 2000, 72). Izobraževanje v podjetju sicer najprej predstavlja strošek, vendar se ta strošek ob pravilnem in dobronamernem ravnanju bogato obrestuje.

Raziskave kažejo na zelo ugodno povezavo med stroški izobraževanja in prihodki, ki jih le-to prinaša. Te kažejo, da lahko konkurenca izniči prednost podjetja pri cenah v dveh mesecih, pri promociji v enem letu, pri novem izdelku v dveh letih, pri novem

procesu v treh letih, pri distributivnem omrežju v štirih letih, na področju prednosti v človeških potencialih pa šele v sedmih letih (Sočan 1997, 21).

### 3 ZGODOVINA IN IZOBRAŽEVANJE URARJEV

Merjenje časa sega daleč v preteklost in ob večnih spremembah v naravi se je izostril tudi človekov čut za čas. Pojavi, ki jih je človek opazoval okoli sebe, so predvsem navidezno gibanje Sonca in s tem v zvezi nastanek dneva in noči. Z opazovanjem nebeškega svoda in obzorja je primitivnemu človeku nebo postalo ogromna številčnica, Sonce, Luna in zvezde pa kazalci. To je bila torej prva ura, ki je služila človeku že v pradavnini in v tem neskončno dolgem razvoju človekovega opazovanja in razmišljanja je nastala pglavitna naloga – kako meriti čas, kako beležiti stanovitno menjavanje letnih časov, dneva in noči in na kakšen način spremljati enakomerno gibanje Zemlje in drugih planetov. Vse to je bilo namreč treba povezovati s posebno napravo, ki jo danes imenujemo ura. Naprej nas vodi razvoj od prve sončne ure, vodne, peščene ure in ure na dogorevanje, pa mehanične ure s kolesi do ure na električni in jedrski pogon (Bučić 1990, 11).

V letih razvoja različnih naprav, ki so kazale čas, so se, kot pri drugih tehničnih napravah, pojavljale napake, dotrajanost in izraba materiala. Tako so se sprva amatersko, s poizkušanjem in pridobljenimi izkušnjami lotevali popravil teh naprav rokodelci in obrtniki, ki za to niso bili usposobljeni. Počasi se je začela razvijati stroka, ki je danes kompleksna in prav nič amaterska. Tako je v svetu. Kaj pa pri nas? Se morda vračamo v preteklost, ko se je vsak, ki je količkaj vedel o zaporedju koles in prenosu energije, lotil preciznih malih skrinjic in praskal po njih, dokler niso v bistvu res ponovno začele tiktakati in premikati kazalce ali celo kazati čas?

#### 3.1 Svetovna zgodovina urarstva

Kje je nastala prva skonstruirana sončna ura in kdo je bil njen iznajditelj, ni znano. Po najnovejših raziskavah so jo Kitajci poznali že pred drugim tisočletjem pr.n.št. Tako je s sončno uro prišla iz Babilona preko Grčije v Evropo razdelitev kroga na 360 stopinj. Skladno s šestdesetinskim številčnim sistemom so Babilonci razdelili dan in noč na 12 ur, ki jih danes imenujemo dvojne ure, ker računamo s štiriindvajsetimi.

Žal je bilo z nastopom krščanstva zavrženo marsikatero dognanje grške znanosti in človeštvo je začelo svoje znanje o svetu in naravi črpati iz ene same knjige – iz svetega pisma. Tako so nazadovale vse pridobitve starih narodov. Astronomija je našla zavetje pri Arabcih. Največja pridobitev arabske gnomonike je opustitev antične razdelitve dneva. Poslej sta se dan in noč delila na štiriindvajset enakih delov – ur, ki so jih šteli od polnoči do polnoči.



Ko so se v 12. in 13. stoletju s križarskimi vojnami odprla vrata Evrope Bližnjemu vzhodu, je tudi gnomon spremenil lego in se iz navpičnega položaja nagnil proti zemeljskemu polu toliko, kolikor znaša geografska širina določenega kraja.

V 15. stoletju je bila v Evropi uporaba polosa že splošna in v obdobju renesanse so matematiki in astronomi sončni uri izpopolnili njeno funkcionalnost, naslednja obdobja pa so ji samo spreminjala oblike. Šele v 16. stoletju je nastopila vrsta rokodelcev, ki so izdelovali sončne ure kot umetnostnoobrtne izdelke različnih oblik. Središči izdelovanja sta bila Nürnberg in Augsburg in že leta 1510 se je 20 nürnberških izdelovalcev sončnih ur združilo v ceh, ki je obstajal vse do 18. stoletja. Ko so rokodelci proti koncu 18. stoletja skušali ustaljene oblike sončnih ur prilagoditi okusu svoje dobe, je padla njihova kakovost in sončne ure so postale le še obrtni izdelek za splošno rabo. V 19. stoletju, ko je mehanična žepna ura postala industrijski izdelek in s tem dostopna tudi širšim krogom, je obrt, ki je cvetela celih 300 let, popolnoma izginila. Nekdaj tako pomembna ura se je v drugi polovici 19. in 20. stoletja ohranila le še kot tradicionalen okras, naslikan na cerkvenih zunanjščinah.

Okrog leta 1500 pr.n.št. so v faraonskem Egiptu že poznali vodno uro na iztek ali dotok vode. Pri njej je upadajoča gladina na začrtani lestvici v notranjosti posode beležila minevajoči čas. Grki so izumili klepsidro, ki je minevanje časa beležila s pretakanjem vode iz ene posode v drugo. Na principu klepsidre so kasneje v srednjem veku nastale peščene ure, nekateri raziskovalci pa pripisujejo njen nastanek Egipčanom.

Iz srednjega veka so znane ure na izgorevanje in najbolj preprosta naprava je bila z lestvico zaznamovana sveča, ki je z dogorevanjem oznanjala določen del časa. Druga, nekoliko bolj zahtevna priprava je kovinska oljna svetilka, kjer je ob izgorevanju upadajoča gladina olja v stekleni, z lestvico začrtani posodici, beležila minevajoče nočne ure. Pojavijo se šele v 17. stoletju in so zaradi svoje dvojne uporabe, kot svetilka in kot ura, v uporabi še v vsem 19. stoletju.

Kdaj, kje in kdo je ustvaril osnovo današnjih ur, nam do sedaj ni znano. Vemo le, da nastanek mehanične ure s kolesjem in pogonom na uteži sega nekako v začetek našega tisočletja. Po nekem izročilu naj bi bil njen izumitelj arhidiakon Pacificus iz Verone v sredini 9. stoletja, nekateri zgodovinarji horologije pa omenjajo francoskega meniha Gerberta, pozneje znanega kot papeža Silvestra II. Viri omenjajo tudi nemškega opata Wilhelma iz samostana Hirschau. Ne glede na vprašanje, kdaj je nastala prva ura z zobatimi kolesi in pogonom na uteži in kdo je njen izumitelj, je vsekakor s tem revolucionarnim odkritjem človekovo življenje dobilo novo dimenzijo, saj merjenje časa ni bilo več odvisno od vremena in položaja sonca.

Zaradi nekontroliranega odvijanja vrvi in s tem vedno hitrejšega vrtenja koles so prve ure kazale le približen čas. Ko pa je ob koncu 13. stoletja neznani izumitelj dodal mehanizmu še regulator teka, je ta majhna zavora v obliki vretena z vodoravnim

nihalom na vrhu uravnavala tek kolesja in tako omogočila enakomerno premikanje kazalcev. S tem so ure začele teči bolj enakomerno.

Evropska mesta so poznala javne ure že v začetku 14. stoletja. V letu 1336 je dokazana javna ura s pogonom na uteži v Milanu, iz leta 1344 obstajajo podatki o stolpni uri v Padovi, arhivi poročajo o javnih urah v Londonu, Parizu, Nürnbergu, Augsburgu in v drugih evropskih mestih.

Prav tako ne vemo kdaj in kje natančno so bile skonstruirane prve hišne ure. Viri poročajo, da so obstajale že v 14. stoletju. Proučevalci horologije menijo, da so bile prve pomanjšane stolpne ure z odprto železno konstrukcijo samostanske budilke, ki so srednjeveške menihe klicale k cerkvenim obredom. Ohranjeni so primerki iz 15. stoletja.

Hitrejši napredek je v 15. stoletju omogočila jeklena vzmet, s katero je urarstvo premagalo še zadnjo oviro v svobodnejšem oblikovanju hišnih ur. Z novim načinom pogona, ki je bistveno vplival na obliko in razsežnost mehanizma, so se dimenzije ur hitro zmanjšale in hišna ura se je lahko preselila s stene na mizo, kar je vzpodbudilo njen razvoj v neštetih oblikah. Tako so se v renesansi izoblikovale stoječe, stenske, namizne, kaminske, viseče in žepne ure in njihov nadaljnji stilni razvoj se je prilagajal menjavam umetnostnih slogov. Medtem so mehanizmi z jekleno vzmetjo doživljali nenehne tehnične izboljšave in bistvena med njimi je bila uvedba vodoravne kolesaste nemirke, ki spada poleg vretenaste zavore med najstarejše regulatorje teka mehaničnih ur.

V obdobju renesanse so zaprta ohišja že popolnoma prikrila fino izdelane mehanizme, da bi bili varni pred prahom in mehaničnimi poškodbami. Na urah so se vedno bolj pogosto pojavljale signature izdelovalcev in v zgodnji renesansi tudi vtisnjene mojstrove začetnice z znakom mesta, kjer je bila delavnica, kar je garantiralo kvaliteto izdelka.

Z uvedbo nihala okrog leta 1657 je pojenjala oblikovna ustvarjalnost renesančnih urarjev. Ta tehnična izboljšava mehanizma, ki je bistveno vplivala na točnost ure, je mojstre nekoliko odvrnila od kreiranja novih oblik. Odslej sta se pozornost in ustvarjalnost urarjev popolnoma usmerili na osnovno funkcijo merilcev časa – na preciznost in točnost ure.

Proti koncu 15. stoletja so se pojavile še mehanične žepne ure, ki so ostale vse do konca 18. stoletja samo last premožnejših slojev. Ko je jeklena vzmet kot nova gonilna sila bistveno zmanjšala velikost ur, je bilo potrebno obrzdati vzgon vzmeti in jo nekako prisiliti, da bi svojo energijo oddajala v majhnih enakomernih časovnih enotah. To enakomernost v napetosti peresa so dosegli z vgraditvijo polža in strune, ki sta uravnano pogonsko energijo enakomerno prenesla na kolesje mehanizma. Iz istega vzroka so vgrajevali neke vrste vzmetne zavore, pomanjšane mehanizme ur pa so opremili še z novim regulatorjem teka. Tako je kolesasto nemirko zamenjala žličasta nemirka z

omejenimi obrati. Žličasta nemirka se je pri svojem vrtenju odbijala na zatičih iz svinjskih ščetin. Nova naprava je poleg enakomernega teka kolesja omogočala postavljanje ur v različne položaje, kar je ustvarilo vse pogoje za oblikovanje prenosnih žepnih ur.

Izumitelj žepne ure prav tako ni znan. Oblikovno so bile prve žepne ure podobne majhnim dozam s horizontalno številčnico na vrhu. Okrog leta 1550 so se pojavile jajčaste oblike. Kompaktne pokrove prvih žepnih ur, ki so ščitili majhen kazalec, so pozneje nadomestili pokrovi z dvanajstimi odprtini, da bi tudi pri zaprtem pokrovu videli, koliko je ura. V 17. stoletju so jim sledili pokrovi iz brezbarvnega in prozornega gorskega kristala in šele v začetku 18. stoletja so začeli opremljati ure s steklenimi lečami.

Žepne ure so od vsega začetka nosili na traku ali verižici, pozneje tudi v usnjenem mošnjičku za pasom. Šele v 19. stoletju se je žepna ura preselila resnično v žep moške obleke, medtem ko so damske ure še vedno visele okoli pasu ali pa so bile zataknjene za pas tja do preloma 19. stoletja, ko je prišla v modo zapestna ura.

V 16. stoletju je imela vodilno mesto v izdelovanju žepnih ur Nemčija s centrom v Nürnbergu. V začetku so urarji pripadali ključavničarskemu cehu, šele leta 1565 so izdelovalci majhnih mehanizmov osnovali prvi urarski ceh, medtem ko so izdelovalci stolpnih ur še naprej ostali pri ključavničarskem cehu. Proti koncu 16. stoletja in predvsem z začetkom tridesetletne vojne je nemško urarstvo začelo stagnirati. Vodstvo so prevzele Francija, Anglija in Holandija. Novi izumi, predvsem spiralna vzmet, so uvedli še minutni kazalec, ohišje ure pa se je bistveno stanjšalo.

V 17. stoletju so postajale ure v človekovem domu že bistveni del stanovanjske opreme, njihove oblike so se vedno bolj podrejale funkcijam zahtevnejših mehanizmov, kovinska ohišja so zamenjale žlahtnejše vrste lesa, okrašene s pozlačeno rezbarijo, intarzijo in marketerijo.

Do uporabe nihala kot nezmotljivega regulatorja teka ure je prišlo šele po potrditvi Galilejevega zakona o izokronizmu. Za izumitelja ure na nihalo štejejo nizozemskega astronoma Christiana Huygensa, ki mu je po odkritju nihala uspelo izdelati še ladijsko uro, obešeno na kardansko os in je kljub zibanju ladje kazala točen čas. Da bi še izboljšal točnost pri žepnih urah, je vgradil spiralno vzmet za reguliranje nihajev in je s tem izumom leta 1675 postal eden prvih članov francoske akademije znanosti.

Novo izboljšavo pri urah so se vrstile v glavnem pri zavorah. Vretenasti je leta 1676 sledila kljukasta zavora, ki je ob nihalu toliko izboljšala točnost ure, da so lahko vpeljali še minutni kazalec.

Skoraj vse izboljšave, ki so se v urarstvu vrstile skozi 17. stoletje, so izum angleških urarjev. Leta 1676 je Edward Barlow izumil repetirni mehanizem, ki je na stolpnih, hišnih in žepnih urah po bitju četrtnih in polnih ur, oznanjal še iztek vsake polne ure. Tako je človek tudi ponoči vedel, koliko je ura, ali pa je s potegom vrvice na

uri prisluhnil njenemu odštevanju. V 18. stoletju so se angleškimi urarjem pridružili še francoski mojstri in šele v drugi polovici 19. stoletja je z uvedbo strojev v Švici stekla mehanizirana proizvodnja ur.

Izumom znamenitih angleških urarjev je po letu 1750 sledila vrsta izvrstnih francoskih mojstrov, med katerimi so izstopali predvsem Charles Le Roy, Lépine in Berthoud, še posebej pa slavni Breguet. V proizvodnji žepnih ur v 18. stoletju so se angleškimi in francoskim urarjem pridružili še švicarski mojstri. Po svoji točnosti so slovele ženevske ure, predvsem pa so bile, kljub precizni izdelavi in razkošnemu okrasju, veliko cenejše od francoskih.

V klasicizmu so tehnična dognanja stanjšala ohišja žepnih ur, s tem je ura postala lažja in elegantnejša. Masivne pokrove so zamenjala vzbokla stekla, številčnice so bile vedno iz emajla, kazalci tanki in brunirani. Manjša sekundna številčnica je bila že skoraj obvezna.

V izdelavi teh subtilnih kronometrov so ostali francoski mojstri še vedno vodilni in najslavnejši med njimi, v Švici rojen Abraham-Louis Breguet je s svojimi številnimi novimi iznajdbami postal na dvoru in pri francoskem visokem plemstvu najbolj iskani izdelovalec majhnih preciznih mehanizmov. Danes proučevalci urarstva štejejo Bregueta za najplodnejšega izumitelja in največjega urarja in znano je, da se sodobniki niso radi lotevali popravila njegovih zapletenih mehanizmov.

V 19. stoletju so doživljale ure s klasičnim pogonom na vzmet in utež svoje dokončne mehanične izboljšave, ki so prišle najbolj do izraza pri žepnih urah. Sredi stoletja je ključek za navijanje žepne ure zamenjala krona, ki je bila povezana z osjo s pomočjo posebne spojke, vstavljene med napravo za navijanje in napravo za namestitve kazalcev. Okrog leta 1800 so bili že znani, sicer še zelo redki primeri majhnih ur, vgrajenih v zapestnice, vendar je prava zapestna ura začela izpodrivati stoletja staro žepno uro šele okrog leta 1920.

Pionirji industrializacije žepnih ur so bili vsekakor Švicarji in njihova tehnična in umetniška tradicija pri izdelavi relativno cenejših, obrtniško izdelanih žepnih ur je bila podlaga za razvoj tovrstne švicarske industrije. V drugi polovici 19. stoletja so Švicarji uvedli še tovarniško izdelavo »surovih« mehanizmov, ki so jih potem urarji v svojih delavnicah dokončali in usposobili za uporabo. Take polizdelke so v Švici imenovali Ébauche, kar naj bi pomenilo »v glavnem izdelan«. Prav ta dokončna izdelava »eboša«, ki je privedla do industrijske izdelave ur, je prisilila urarje, da so od nekoč umetniško obravnavanih mojstrov postali samo popraviljalci ali sestavljalci tovarniško izdelanih ur. S tem je dokončno zamrla obrt, ki je okrog 500 let slovela kot zelo cenjena in zahtevna umetnostnoobratna panoga, s katero so se ukvarjali največji matematiki, fiziki in astronomi naše preteklosti (Bučić 1990, 11 – 19).

Urarska industrija gre danes v tri smeri:

- v visoko tehnološko mehaniko, kar je povezano z urami najvišjega kakovostnega razreda,
- v vrhunsko elektroniko,
- in v množično oz. popularno elektroniko.

Domovina sodobnih ur je prav gotovo alpska dežela Švica. Urarsko industrijo najdemo pretežno v zahodnem delu Švice, tam, kjer so jo v 16. stoletju ustanovili verski prebežniki. Prvotni urarski središči sta bili Ženeva in Jura, od tam pa se je urarska umetnost širila v okoliška območja.

Že od nekdanj so bili švicarski urarji ponosni na brezhibno kakovost in tako je bilo tudi po industrializaciji obrti. Imenitne švicarske ure so postale statusni simbol kraljev, knezov in obogatelih podjetnikov.

Pred nekako 25 leti je navidezno zagotovljen razvoj panoge zmotil nastop kremenove ure. Švicarska podjetja so bila sicer v zadostnem obsegu udeležena pri njenem razvoju, vendar so predolgo oklevala, ko je šlo za prenos novosti v prakso. Zato so izgubila tržni delež predvsem na področju cenejših ur, ki so jih izdelovali v Hong Kongu in na Japonskem. Upad proizvodnje je bil še močnejši zaradi takratne recesije v Evropi. Sledil je precejšen padec prometa, kar je povzročilo naglo znižanje števila zaposlenih v urarski industriji s skoraj 90.000 na 32.000 in urarskih podjetij s 1.600 na 600.

Pri umetniško oblikovanih in dragocenih okrasnih ter prestižnih urah je Švica ves čas obdržala vodilno mesto. Na tem področju kremenova ura ni mogla nikoli resnično izpodriniti visoko kakovostne mehanske ure. Nasprotno, v zadnjem času doživlja le-ta nekakšen preporod. Švicarska urarska industrija je zgled za to, kako se lahko v gospodarskem življenju rešimo iz težav. Z obsežnimi ukrepi za prestrukturiranje in koncentriranje je sredi osemdesetih let urarska industrija uspela premagati krizo in doseči trajno ozdravitev. Uspelo jim je doseči ali celo preseči nekdanje tržne deleže in proizvodnjo in to ob skrčenju števila zaposlenih na eno tretjino.

### **3.2 Zgodovina urarstva v Sloveniji**

Urarski obrti na Slovenskem lahko s pomočjo arhivskega gradiva sledimo od začetka 16. stoletja do sedanjosti. Prvič je arhivsko dokumentiran urar, vendar brez navedbe imena, omenjen v Škofji Loki. Med številnimi obrtniki, ki so leta 1715 po potresu obnavljali Loški grad, je omenjen tudi urar.

Popolnejši podatki obstajajo v sejnih zapisnikih ljubljanske mestne hiše. Iz teksta razberemo, da so sklenili z urarjem Martinom Pairo (Mertt Poir?) iz Šentvida na

Koroškem dogovor, da »...naj bi na mestnem stolpu na novo naredil štiri stote težko uro ... Za to delo mu pripada 26 rainisov in stara ura povrhu.« Omemba, da urarju poleg plačila pripada še »stara ura po vrhu« je zgovoren dokaz, da je v Ljubljani že pred letom 1548 obstajala javna mestna ura (Bučič 1990, 21).

Do 16. stoletja je pregled slovenskih urarjev zelo skop. Nekaj imen urarjev lahko najdemo v sejnih zapisnikih ljubljanske mestne hiše od leta 1521 dalje, v knjigah prejemkov in izdatkov s prilogami od leta 1581 dalje in v davčnih knjigah od leta 1600 dalje. Ti urarji so večinoma popravljali že obstoječe ure, za katere ne vemo, kdo jih je naredil, jih olupševali, slikali nove številčnice, obnavljali.

V drugi polovici 16. stoletja je bilo število urarjev v Ljubljani, ki je takrat veljala za majhno mesto, kar precejšnje. Med njimi je bilo verjetno nekaj potujočih mojstrov, ki med seboj niso čutili konkurence, zato tudi ni sledov o urarskem cehu. Ker so javne ure obstajale že v prvi polovici 16. stoletja, je možno, da so rustikalne konstrukcije urnih mehanizmov izdelali kakšni bolj nadarjeni kovači ali še verjetneje ključavničarji. Šele z rastočo diferenciacijo se je pojavil nov stan urarjev. Urarska obrt v pravem pomenu besede se je razvila šele z izdelavo hišnih ur v 15. stoletju..

Za 17. stoletje nam viri za Ljubljano nudijo več podatkov o urarski organiziranosti. Že obstajajo dokazi, da so bili urarji, poleg puškarjev in sabljarjev, vključeni v ključavničarski ceh.

Ob koncu 17. stoletja se v Ljubljani srečamo z imenom urarja Janeza Jurija Kerlera (Hanns Georg Kherler, Körller). V davčnih knjigah, protokolu in arhivskih zapiskih je prvič omenjen z besedo *Kleinuhrmacher* – urar majhnih mehanizmov. Po rodu je bil iz Solothurna v Švici, kjer se od leta 1557 omenja kar sedem članov te urarske družine. Janez Jurij je bil rojen v Ljubljani, zato je možno, da je njegov oče, ki se v Solothurnu omenja kot zadnji Kerler z urarskim poklicem, prispel v Ljubljano, se tu poročil in dobil sina. Kerler je prevzel delavnico ljubljanskega urarja Voglaniča. Tri ure Kerlerjevega opusa, od tega žal dve hranjeni izven naših meja, nam predstavljajo prve znane izdelke hišnih ur iz naših krajev. Podatki iz njegove oporoke, v kateri zapuščča določenim osebam žepne ure, bi lahko dokazovali, da jih je tudi sam izdeloval, saj je bil specializiran kot *Kleinuhrmacher*. Če je bilo tako, pomeni ta oporočni zapis prvi pisan vir, da je ob koncu 17. stoletja v Ljubljani obstajala delavnica, v kateri so poleg hišnih ur izdelovali tudi žepne ure. Razpoložljivi viri iz 17. stoletja kažejo, da smo imeli urarje tudi na Štajerskem, v Mariboru in na Ptuju, ki so sicer pripadali cehu v Gradcu.

Leta 1770 ljubljanski urarji niso bili več včlanjeni v ključavničarski ceh. V tem letu so jim tudi potrdili cehovska pravila in v letu 1785 so ponovno prosili za potrditev svojih pravil. Tudi na Štajerskem so leta 1776 urarji za male ure osnovali svojo korporacijo in istočasno vpeljali svojo protokolarno knjigo.

V začetku 18. stoletja, leta 1708, je umrl urar Janez Jurij Kerler in njegova vdova se je poročila z graškim urarjem Janezom Jurijem Glässlom, ki je naprej vodil Kerlerjevo

delavnico in v njej izučil svojega pastorka Franca Antona Kerlerja. Glässlovo delovanje v Ljubljani je dokumentirano s srebrno žepno uro, edinim signiranim primerkom te vrste ohranjenim na našem ozemlju.

V 18. in 19. stoletju se nam predstavijo člani urarske družine Hofman, ki jim v Ljubljani sledimo nepretrgoma od dvajsetih let 18. pa do začetka 20. stoletja, tj. skoraj 200 let dolgo obdobje dobro vodene in ugledne urarske delavnice na ljubljanskem Starem trgu v Florjanski ulici. Številne ohranjene hišne ure zgovorno pričajo o zelo bogatem opusu te ugledne ljubljanske delavnice, ki je izdelovala ure za zelo širok krog odjemalcev in jih pošiljala tudi v bolj oddaljene kraje. Odlikujejo jih bolj zapleteni mehanizmi, ki poleg ur, minut in sekund kažejo še datume v mesecu, imajo vgrajen budilni mehanizem in mehanizem za izbijanje ur, ena med njimi celo brez vmesnega navijanja teče eno leto.

Ko so ob koncu 18. stoletja švicarske tovarne začele s serijsko izdelavo posameznih delov ur, je pokrajinsko glavarstvo izdalo okrožnico, s katero je zvišalo uvozno carino za »spiralna in gonilna peresa, uvožena iz tujine«, da bi tako podprli domačo obrt.

Pri pregledu urarske dejavnosti v 18. stoletju ne moremo mimo pomembnega izuma, ki ga je k razvoju urarske tehnologije prispeval Jurij Vega, matematik in inženir slovenskega rodu. S svojim prispevkom o »teoriji kolesja« je mnogo doprinesel k razvoju urnega mehanizma in predvsem k točnosti stoječih namiznih ur z nihalom, ki bijejo vsake četrte ure. Vse kaže, da se Vega s tem izumom ni okoristil, ampak ga je prepustil dunajskemu urarju Mihaelu Schmidtu, znanem po izdelovanju lepo oblikovanih astronomskih ur.

Obsežna pisna dokumentacija, ohranjena v obliki prošenj, pritožb, ponudb ali časopisnih oglasov dokazuje, da so ljubljanski urarji v prvih desetletjih 19. stoletja, kljub številnim uvoženim uram, še vedno sami izdelovali svoje izdelke. Poleg določenih delov mehanizmov so uvažali okrasne dele ohišij, ki so jih kot serijsko blago izdelovale že dobro razvite manufakture v tujini. Ta uvoz se je okrepil predvsem na začetku 19. stoletja. Šele proti sredi stoletja, ko je Ljubljana dobila železniško zvezo z Dunajem (1849) in Trstom (1857), se je tudi pretok tovarniškega blaga iz drugih dežel hitro povečal. S tem se je tudi povečal uvoz strojno izdelanih ur, na katere so urarji začeli izpisovati svoja imena. S tem so ustvarjali reklamo za svoje prodajalne in obenem nudili garancijo za dobro kvaliteto.

Iz zbranih podatkov lahko sklepamo, da je bila urarska obrt najbolj zastopana v večjih mestih, številna imena urarjev iz manjših krajev pa nam povedo, da so urarske delavnice, predvsem tiste za izdelavo stolpnih ur, delovale tudi izven mestnega ozemlja.

Med številnimi anonimnimi urami, ohranjenimi med našo spomeniško dediščino, je prav verjetno marsikatera nastala v urarski delavnici v naših krajih. Iz arhivskih pričevanj lahko ugotovimo, da so urarji razvijali svojo stroko skozi generacije v sorodstvenih povezavah (Bučić 1990, 21 – 45).

Sodobni slovenski urarji in urarske delavnice, ki delujejo v današnjem času, so prav tako kot v preteklosti večinoma v sorodstvenih povezavah. Za ta poklic se novi urarji večinoma odločajo kot sinovi urarjev, ki že vrsto let vodijo svojo urarsko delavnico. Večinoma so to od očetov priučeni oz. naučeni urarji, ki nadaljujejo tradicijo svojih staršev. Razen Jurija Vege, ki je razvil svojo »teorijo kolesja«, ni pri razvoju urarstva posebno vidno pripomogel noben Slovenec.

### **3.3 Možnosti izobraževanja urarjev**

V definiciji bi lahko rekli, da je urarstvo umetnost – obrt, ki se ukvarja z izdelavo in popravilom merilnikov časa – ur.

Urarstvo je verjetno eno izmed najbolj natančnih oz. preciznih profesij na svetu. Obseg veščin oz. spretnosti, ki jih pravi urar potrebuje, je neverjetno veliko: mora biti umetnik, poznavalec materialov, mora biti tehnično podkovan tako v mikromehaniki kot tudi v mikroelektroniki, poleg tega pa mora biti spreten z rokami oz. lahko bi rekli, mora biti rokodelec. Vsega tega se človek sam, kljub veliki želji ni sposoben naučiti oz. priučiti. Obstaja veliko načinov oz. trikov, veliko različnih tehnik za popravilo določene napake v mehanizmu, ki jih urar uporablja pri svojem delu. Vse to ni napisano v nobenem učbeniku, nobenem vodniku, tega ne poučujejo na nobenem izobraževanju oz. tečaju. Da postaneš dober urar, moraš imeti tudi nekaj sreče, da spoznaš prave ljudi, prave mojstre, ki te trike vedo, kajti to so mojstri, ki so z dušo in telesom predani urarstvu, poleg tega pa morajo v tebi videti urarski potencial, predanost uram, da ti zaupajo in te naučijo teh skrivnosti, do katerih so v večji meri prišli sami z leta in leta dolgim prakticiranjem pri odpravljanju določene napake v mehanizmu in urarju s tem olajšajo delo. Tako profesionalno opravljena storitev je garancija za kakovost, s tem tudi opraviči ceno storitve in zaupanje strank v urarjevo delo oz. v urarski servis. Pravo znanje urarstva gre tako kot nekakšno ustno izročilo od ust do ust. Seveda pa takih mojstrov v Sloveniji ni. So le v Švici.

Zaradi cenениh ur iz Azije je urarstvo v Sloveniji izgubilo svoj čar, urarji niso cenjeni tako kot v tujini, zato je pomembno, da ljudje ponovno dobijo občutek, da je sodobni urar kompleksen obrtnik in poslovnež, saj mora dobro poznati psihologijo vseh vrst strank, modne trende v tujini in doma, razvoj stare in sodobne urarske tehnologije, računalniško komunikacijo z dobavitelji, strankami in še kaj.

#### ***3.3.1 Izobraževanje urarjev v Sloveniji***

Kot sem že prej navedla, v Sloveniji ni velikih urarskih mojstrov, od katerih bi se lahko vsaj tisti, ki imajo željo postati urarji ali se kaj novega naučiti, učili in črpali pravo



uporabno znanje in veščine. Večinoma gre pri naših urarjih za prenos znanja iz očeta, nosilca obrti, na sina, redko na vajenca.

Formalnega urarskega znanja na srednješolski stopnji pri nas že vrsto let ni mogoče pridobiti, saj na Šolskem centru v Celju, kjer so izvajali poklicno smer izobraževanja za urarja, programa ne izvajajo več, ker ni vpisa. To je bila ves čas tudi edina ustanova v Sloveniji, ki je izvajala srednješolski – poklicni program izobraževanja za urarja. Tako ima povprečen slovenski urar kako drugo poklicno izobrazbo in je za urarja le priučen.

Edino formalno izobraževalno možnost, ki jo danes imajo slovenski urarji, je pridobitev naziva urarski mojster, katere program izvaja Obrtna zbornica Slovenije. Naziv se pridobi z opravljenim mojstrskim izpitom. Kandidat z njim pridobi srednjo strokovno izobrazbo. Za opravljanje mojstrskega izpita mora imeti kandidat že pridobljeno srednješolsko izobrazbo katerekoli smeri in tri leta delovnih izkušenj ali višješolsko izobrazbo in eno leto delovnih izkušenj s področja, s katerega želi opravljati mojstrski izpit. Program je razdeljen na štiri dele in sicer praktični del, strokovno-teoretični del, poslovno-ekonomski del in pedagoško-andragoški del.

Tečajev in drugih izpopolnjevanj za urarje pri nas ne nudijo, večinoma zato, ker ni zanimanja, zato so tisti, ki si želijo biti dobri urarji in bolj prepričani v svoje delo ter vedeti več iz svoje stroke, obsojeni na izobraževanje in izpopolnjevanja v tujini, kar si povprečen slovenski urar skoraj ne more privoščiti, saj taka izobraževanja zelo veliko stanejo, s tem so povezani stroški prevoza in nastanitve v tujini za čas izobraževanja, potrebno je znanje tujega jezika, kar pa še ni vse. Pri tem gre tudi za izpad dohodka v času šolanja, saj je v povprečnem slovenskem urarskem podjetju zaposlen en, največ dva urarja, ki bi moral v času izobraževanja sodelavca »služiti za dva«, kar je verjetno tudi poglavitni razlog, da si slovenski urarji tega ne morejo privoščiti in se zato za izobraževanje v tujini ne odločajo.

### ***3.3.2 Izobraževanje urarjev v tujini***

Poplava poceni elektronskih ur iz daljnega vzhoda sredi osemdesetih let je poleg celotne urarske industrije pustila posledice tudi na področju izobraževanja v urarstvu. Zaradi velikega upada povpraševanja po klasičnih mehanskih urah je prišlo do velikega odpuščanja v urarski industriji, potreb po novem izšolanem kadru ni bilo več, s tem pa je bila večina urarskih šol obsojena na propad. Poklic urar med mladimi ni bil več zanimiv.

Šele konec devetdesetih let se je zaradi povečanja povpraševanja po klasičnih mehanskih urah znova pojavila potreba po izšolanem kadru.

Danes se jedro urarskega znanja nahaja v zibelki urarstva – v Švici. Švica ima poleg najmočnejše urarske industrije tudi največje število urarskih srednjih šol. Zaradi

povečanega povpraševanja po švicarskih klasičnih mehanskih urah konec devetdesetih se v zadnjih letih urarska industrija bojuje predvsem s premajhnim številom izučenih in strokovno usposobljenih urarjev po svetu. Zato zadnja leta celotna urarska industrija namenja veliko finančnih sredstev in znanja v izobraževanje. Najsvetlejši primer je neodvisni urarski izobraževalni center Wostep v Švici, katerega izključni namen je izobraževanje urarskega kadra izven meja Švice. Poleg tega ima vsaka večja znamka ur znotraj svojega podjetja oziroma združenja svoj izobraževalni oddelek, vendar le za kader svojih pooblaščenih servisov .

Poleg šol v Švici najdemo srednje urarske šole tudi v drugih državah centralne Evrope, vendar se povsod srečujejo z enakima problemoma: neprimerno strokovno usposobljenim kadrom in majhnim številom učencev.

V zadnjih letih se prav s pomočjo urarske industrije odpirajo šole tudi drugod po svetu, saj je to v interesu velikih proizvajalcev ur.

### **3.3.3 WOSTEP**

Wostep je edinstveni mednarodni urarski izobraževalni center na svetu. Njegovo ime izhaja iz inicialk daljšega imena, ki pove, za kakšen center gre in sicer: »*Watchmakers of Switzerland Trainig and Educational Program*«, kar bi prevedli v »Švicarski urarski učni center«. Ustanovljen je bil leta 1966 in se nahaja v zibelki urarstva, v Švici. Namenjen je izključno dodatnemu izobraževanju že izučenih urarjev vseh narodnosti razen švicarskih urarjev. Je pomemben člen razpoznavnosti švicarske urarske industrije in po vsem svetu razpoznaven kot nevtralen inštitut, finančno podprt s strani celotne švicarske urarske industrije vključno s švicarskimi manufakturami, urarskimi organizacijami in drugimi z urarstvom povezanimi ustanovami in prodajalci v Švici in po svetu.

Od leta 1992 je WOSTEP, da bi nadgradil in standardiziral urarsko stroko in znanje urarjev na globalni ravni, koordiniral in formiral po svetu partnerstva, ki morajo slediti strogim kriterijem, da smejo izvajati njihov program.

Danes tako obstaja 12 WOSTEP partnerstev v šestih državah in sicer dve na Japonskem, po eno pa na Kitajskem, na Švedskem, v Franciji in v Nemčiji.

Na izobraževalnem centru za že izučene urarje, (sposobnosti in veščine morajo pred začetkom sprejetja v tečaj kandidati tudi dokazati na sprejemnih testih) izvajajo tri vrste izobraževalnih tečajev, in sicer:

- *Refresher course* – šolanje o popravilu modernih ur po standardih švicarske urarske industrije. Traja 20 tednov – 840 ur. Namenjen je urarjem z izkušnjami iz popravljanja ur, ki verjamejo v svojo profesijo, ki se zavedajo, da lahko le visokokvalificirani urarji servisirajo visokokakovostne ure, ki se želijo bliže

seznaniti s švicarsko urarsko tradicijo in spoznati, kako ta vpliva na prihodnost, ter urarjem z veliko željo po napredku v lastnem urarskem znanju. Tu kandidati dobijo dodatno znanje tako o mehanskih urah kot o avtomatskih urah z večnim koledarjem, kronografih, elektronskih urah, o različnih tipih ohišij in stenskih urah.

- Course on restoration and complicated watches – šolanje o popravilu in restavriranju ur s komplikacijami in antičnih ur po standardih švicarske urarske industrije. Traja 20 tednov – minimalno 900 ur. Namenjen je izobraževanju urarjev, ki so motivirani za visokozahtevno restavriranje antičnih ur – tako enostavnih mehanizmov kot komplikacij, kar vključuje na novo konstruiranje manjkajočih, obrabljenih ali poškodovanih delov, kot tudi različne načine finišeiranja struktur in poliranja.
- Turning course – šolanje za pridobitev znanja in izkušenj pri uporabi stružnice ter izdelave poškodovanih ali manjkajočih sestavnih delov ure. Traja 10 tednov – 420 ur. Prav tako morajo imeti kandidati že potrebno znanje in delovne izkušnje, prednost imajo kandidati, ki so na sprejemnih testiranjih uspešnejši.

Urarji, ki si pridobijo te tri certifikate z izobraževanjem na tej šoli, lahko brez težav dobijo službo po vsem svetu. Ti certifikati so priznani tako v celotni Evropi kot v ZDA, v Aziji, v Afriki in na Japonskem, v Avstraliji in na Novi Zelandiji.

Študentje, ki se prej še niso nikjer izobraževali za urarja ali si kako drugače pridobili minimalnih veščin iz urarske stroke, jih pa zahtevajo na tečajih za urarje, ki že imajo izkušnje, se lahko vpišejo in zaključijo 3000-urno izobraževanje po kriterijih WOSTEP-a. Šolanje traja dve leti v partnerskih ali v matični šoli. Če uspešno zaključijo pet vmesnih preverjanj znanja ter končno preverjanje znanja, si pridobijo diplomo, ki jo izdaja WOSTEP. Na tem dvoletnem izobraževanju, ki ga zaključijo z diplomom, si pridobijo vsa potrebna urarska znanja za zaposlitev v urarski stroki kjerkoli želijo.

## **4 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE IN PONUDBE ZAHTEVNIH URARSKIH STORITEV V SLOVENIJI**

### **4.1 Predstavitev podjetja**

Urarstvo Robnik (UR) je malo družinsko samostojno podjetje z registrirano dejavnostjo popravila in prodaje ur. Ustanovil ga je leta 1975 gospod Franc Robnik, ki še danes vodi in usmerja podjetje.

Danes so v UR zaposleni trije ljudje, katerih funkcije niso posebej ločene, ima pa vsak zaposlen določeno področje, za katerega je neuradno odgovoren. Imajo dve poslovni enoti. Sedež in prva poslovna enota se nahaja na Vodopivčevi ulici 8 v Kranju, druga poslovna enota pa je locirana na Koroški cesti 4, prav tako v Kranju. Na obeh enotah se odvija prodaja, s tem da je v prvi enoti poudarek na prodaji kakovostnejšega in dražjega blaga. Na Vodopivčevi je tudi moderna urarska delavnica, kjer opravljajo popravila sprejeta v obeh enotah. Druga enota je predvsem prodajna enota z urami nižjega cenovnega razreda ter širšim prodajnim programom. Poleg prodaje pa nudi tudi hitri servis (menjava in popravila pasov, menjava baterij).

Ker, kot sem že omenila, funkcije zaposlenih niso strogo ločene, lahko en zaposlen opravlja več različnih funkcij. Prav tako v malem samostojnem podjetju ni ločenih sektorjev. Lastnega oddelka za računovodski servis nimajo, zato jim to delo opravlja računovodski servis. Prav tako zaradi svoje majhnosti nimajo lastnega marketinškega sektorja. To delo večinoma opravlja direktor s posvetovanjem z notranjimi in zunanjimi sodelavci.

V zadnjih petih letih je UR prešlo obdobje intenzivnih vlaganj. Širitev prodajnega programa, obnova in selitev prodajne enote ter modernizacija urarske delavnice so upravičeni razlogi, da štejemo UR med naprednejša urarstva v Sloveniji.

Danes velja UR v Kranju za edino urarstvo, ki poleg hitrega servisa (menjava baterij in pasov) nudi popravilo vseh vrst ur. Z dolgoletno tradicijo in dobrim delom so si pridobili veliko stalnih in zanesljivih strank. Struktura strank je zelo raznovrstna, predvsem pa prevladujejo stranke srednjega razreda. Poleg individualnih strank imajo tudi nekaj podjetij, ki se poslužujejo njihovih storitev.

UR se zaveda prednosti, ki jo prinaša kombinacija prodaje in urarskega servisa. V prihodnosti želi dati poudarek predvsem na poprodajne aktivnosti, kot so hitri servis, kratke čakalne dobe, ohranjanje stika z že pridobljenimi kupci, itd.

S poglobitvijo odnosov z že pridobljenimi partnerji v obliki pooblaščenih servisov ter pridobitvijo drugih pooblaščenih servisov zvenečih švicarskih urarskih blagovnih znamk si želi utrditi in povečati ugled ter razpoznavnost svoje blagovne znamke – Urarstvo Robnik.

Pooblaščen servis pomeni, da s pridobitvijo koncesije opravljaš dela v imenu drugega za lasten račun. Večina proizvajalcev materialnih dobrin si želi z vzpostavitvijo svoje lastne servisne mreže zagotoviti podporo pri ohranjanju in krepitvi razpoznavnosti svoje blagovne znamke. UR je že več let v mednarodni mreži pooblaščenih servisov za švicarski blagovni znamki ročnih ur Omega in Calvin Klein. Ker so pooblaščen servis za blagovno znamko Omega, katere ure spadajo v visok cenovni razred, mora iti urar, če želijo obdržati kvaliteto in ostati v stiku z novostmi, vsako leto na vsaj eno dodatno enotedensko izobraževanje v Švico na sedež Omega, kjer ga seznanijo z novitetami, novimi kalibri ur, modifikacijami določenih kalibrov itd., poleg tega mora biti ves čas v stiku s tehničnimi novostmi preko interneta in preko tehnične dokumentacije, ki jo prejema iz matičnega centra v Švici.

Omega je v letih obstoja razvila tudi svojo lastno mednarodno mrežo servisov v več kot 125-tih državah. Servisi delujejo po postavljenih Omeginih kriterijih. Zaradi primanjkljaja ustreznega kadra ter v zadnjih letih stalnega povečevanja prodaje so v zadnjem času namenili veliko pozornosti in denarnih sredstev v svoj lasten izobraževalni center. Naloga centra je prenašanje znanja in usposabljanje kadrov znotraj servisne mreže. Poleg tega pa imajo nalogo, da preverjajo, ali posamezen servis dosega postavljene kriterije. V nasprotnem primeru, če se razmere kljub opozorilu in njihovi pomoči ne spremenijo, lahko odvzamejo koncesijo.

Prednosti vzporednega servisa s prodajo so:

- večja zaupljivost kupca v nakup,
- hitrejša reševanje reklamacij,
- lažje pridobivanje novih kupcev,
- boljše poznavanje izdelka in s tem boljši servis,
- dostop do rezervnih delov.

Za pridobitev in obdržanje naziva pooblaščenega servisa je potrebna stalna aktivnost servisa. Priznanim švicarskim proizvajalcem ur ne zadošča le zadovoljitev določenih zakonodajnih predpisov, ampak se dobro zavedajo, da brez pravega pristopa, ki nudi dobre in kakovostne poprodajne storitve, težko ohranijo kupčevo zadovoljstvo. Zato v zadnjih letih intenzivno vlagajo v svojo servisno mrežo, s tem pa pooblašcene servise "prisilijo" v stalne aktivnosti v smeri napredka, izboljšav in nenehnih vlaganj v stroje, opremo in znanje.

UR že več let intenzivno vlaga v izobraževanje svojih kadrov tako na področju vodenja, kot tudi na področju urarske dejavnosti. Je edino slovensko urarstvo, ki zaposluje urarski kader izšolan v Švici na mednarodnem urarskem izobraževalnem centru Wostep.

Njihov urar je pridobil dva certifikata WOSTEP: iz popravila modernih ur po standardih švicarske urarske industrije ter iz popravila in restavriranja ur s komplikacijami in antičnih ur po standardih švicarske urarske industrije. Je pa tudi imetnik WOSTEP potrdila o znanju iz struženja ter izdelave sestavnih delov ur.

Poleg teh treh najbolj razpoznavnih certifikatov so pridobili tudi druga razna potrdila o končanju krajših enotedenskih ali dvotedenskih seminarjev, organiziranih s strani različnih proizvajalcev ur in urnih mehanizmov.

Prodajni program UR je zasnovan na prodaji različnih vrst ur in manjših artiklov, ki so v sklopu urarske dejavnosti. Nudijo ročne ure različnih cenovnih razredov, ponudba se zaokrožuje z višjim srednjim razredom. Način prodaje je klasičen, z razstavljenimi artikli v prodajnih izložbah. Za specifične modele oz. modele visokega cenovnega razreda nudijo nakup preko kataloga. Program je dopolnjen s stenskimi urami, namiznimi urami, stoječimi urami in budilkami. Tudi ta je sestavljen iz artiklov nižjega cenovnega razreda in kakovostno višjega razreda. Ne glede na cenovni razred je vsak artikel opremljen z garancijo, poleg tega nudijo pomoč in servis tudi kasneje. Ostali artikli, ki zaokrožujejo celovito ponudbo, so različni rezervni deli, kot so paščki za ure, baterije in ostali zunanji elementi posameznih modelov ur.

Servis se deli na tri sklope, in sicer: na pooblaščen servis, splošna popravila in restavriranje.

V sklopu *pooblaščenega servisa* servisirajo ure določenih blagovnih znamk, za katere so uradni serviser s strani proizvajalca. Odpravljajo napake v garancijski dobi na račun proizvajalca in skrbijo za kasnejše zadovoljstvo kupcev določene blagovne znamke.

V sklop *splošnih popravil* štejejo servisiranje ur različnih blagovnih znamk, ki jih prinesejo v popravilo lokalni prebivalci. Ta popravila se nanašajo na popravila vseh vrst ur in gre za različne storitve, od osnovne menjave baterije in pasov do menjavanja počenih stekel, pritrjevanja oznak na številčnicah, testiranja vodotesnosti itd.

V sklopu storitev *restavriranja* nudijo možnost restavriranja različnih vrst ur, večinoma dražjih antičnih primerkov ur z dodatnimi komplikacijami, tako stenskih, namiznih, žepnih kot ročnih.

## **4.2 Razmere na slovenskem trgu**

Koliko Slovencev je tako ali drugače poslovno povezanih z urami in urarsko stroko? Težko bi govorili o pomembnem deležu v gospodarstvu in če izmed njih izločimo prodajalce ur in ta krog omejimo le na izvajalce urarskih storitev, se pravi na urarje, pa je ta delež še manjši, lahko bi rekli skoraj zanemarljiv, saj je po grobih ocenah in po rezultatih, ki jih je dala izvedena raziskava v Sloveniji, kot urar zaposlenih le okoli

stoštirideset ljudi. Vsi slovenski urarji so pri OZS združeni v urarsko sekcijo, ki sicer spada med zlatarje.

Stanje na trgu je še precej nedorečeno in nerazvito, česar za obdobje tržnega gospodarstva ne bi pričakovali. Mnogo stvari je še nedorečenih, trg še ni popolnoma razdeljen med velike in znane ponudnike teh storitev. Prav tako ni urejen oz. ni mogoč dostop do materiala in rezervnih delov, saj v Sloveniji ni niti enega distributerja, ki bi na veliko oskrboval slovenske urarje z materialom za popravila in jim s tem olajšal delo. Verjetno je slovenski trg za to dejavnost premajhen.

Tako so na tem področju kot volk samotar urarji prepuščeni sami sebi in lastni iznajdljivosti, še posebej tisti, ki nimajo pooblaščenega servisa vsaj za eno blagovno znamko ur. S tem, ko ima urar od proizvajalca dano dovoljenje, da lahko zanj izvaja pooblaščen servis, ima avtomatsko dostop do njihovega materiala, s tem ima večji in močnejši stik s tujino in posredno si lahko odpre marsikatera vrata za lažji dostop do materiala drugih znamk, vsaj v nujnih primerih, vendar pogosto za visoko ceno. Sicer je do materiala in originalnih rezervnih delov nemogoče priti, saj ima vsak proizvajalec ur višjega cenovnega razreda zaprt krog dostopa, in če nisi njihov pooblaščen servis, je to nemogoče. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se je sicer stanje za urarje glede oskrbe z materialom in rezervnimi deli deloma olajšalo, saj nekatere stvari lahko kupujejo pri distributerjih v Evropski uniji, vendar je to material namenjen popravilu cenejših ur oz. ur neprestičnih znamk. Za ure prestižnih znamk, kot so Rolex, Omega, Patek Philippe, Longines, Breguet, Rado, Cartier, Chopard in druge, je mogoče dobiti originalne rezervne dele le neposredno pri proizvajalcih, se pravi iz Švice, ki pa ni del Evropske unije in je postopek pridobitve rezervnih delov ostal enak kot prej.

Vsak slovenski urar si tako reže svoj kos kruha po svoje, kot ve in zna, razen redkih izjem, brez nekih zastavljenih ciljev delovanja, vizije, kaj šele strategije razvoja. V njihovih glavah še vedno ni zavesti, da se vsakega problema, ki nastane pri uri, pač ne morejo in ne smejo lotiti, da obstajajo določeni mehanizmi, kalibri, ki so zanje prezahtevni. Še vedno vlada slovenska miselnost, ki so jo v tujini že zdavnaj pregnali iz glav urarjev: če si urar in dobiš v roke uro z neko težavo, napako, pa naj bo ura stara ali novejša, poceni ali draga, si to zmožen popraviti, če ne drugače, vsaj tako da teče. To je seveda nemogoče že, če nimaš pravega orodja, kaj šele če si brez pravega znanja in brez izkušenj, ki so za to potrebne. S takim delom povzroči urar na uri več škode kot koristi, kajti ni bistvo ure le, da teče in pogosto kaže tudi le približno točen čas, pomembno je tudi, da ohrani njeno srce lepo in nepoškodovano.

Verjetno je bil eden od razlogov, da so proizvajalci ur višjega cenovnega razreda začeli proizvajati taka ohišja ur, da jih brez točno določenega in le v ta namen izdelanega orodja ni mogoče odpreti tudi ta, da s tem zaščitijo nestrokovno ravnanje in servisiranje njihovih ur, s čimer skušajo zagotoviti ekskluzivnost blagovne znamke in

kvaliteto, ki jo ta zagotavlja s tem, da jih lahko servisirajo le od njih pooblašteni servisi, ki imajo kompetence in primerno orodje za rokovanje z njihovimi urami.

### **4.3 Analiza konkurence**

Konkurenca je zdrava in v tržnih razmerah, kakršne so danes, mora biti, podjetja morajo delovati na način stalnega boja za stranke in stremeti za pridobitvijo čim večjega tržnega deleža na trgu. S tem, ko se podjetje vsakodnevno spopada s problemi strank, skuša ustreči njihovim potrebam in jih zadovoljiti, si pridobiva dobro ime. Tako si zagotavlja, da se bodo v bodoče stranke spet vračale k njemu in kupovale storitve, ki jih nudi. Na ta način pa si zagotavlja tudi čim večji tržni delež, si pridobiva konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji in utrjuje svoj položaj na trgu. Ljudje namreč pri kupovanju obrtniških storitev, kot so npr. čevljarske, frizerske, cvetličarske, čistilnoservisne idr. storitve, med katere spadajo tudi urarske storitve, funkcioniramo tako, da se vračamo k ponudniku storitev, na katerega smo se »navadili« in smo z njim vzpostavili že nekako prijateljski odnos. Vendar lahko ta odnos ponudnik storitev hitro uniči, če kupec le enkrat ni popolnoma zadovoljen z opravljeno storitvijo. Tako ga lahko zelo hitro za vedno izgubimo.

Med potencialne konkurente UR lahko štejemo dve vrsti podjetij. Prva so podjetja, ki se ukvarjajo s prodajo novih ur in hkrati nudijo servisne storitve, druga so podjetja, ki se ukvarjajo le s servisiranjem ur in prodaja artiklov v njihovem poslovanju ne predstavlja bistvenega deleža. Takih podjetij, ki bi se lahko preživela in obenem ustvarjala dobiček za vlaganja v razvoj in opremo zgolj s servisom, v Sloveniji ni, obstajajo pa posamezne urarske delavnice – urarstva, ki se preživljajo zgolj s servisiranjem, vendar so to manjši samostojni podjetniki, v katerih je zaposleni – urar, hkrati tudi nosilec obrti – lastnik, in take delavnice UR ne predstavljajo konkurence. Pri teh podjetij gre zgolj za lastno zaposlitev človeka, ki ima urarsko obrt, in za njegovo preživetje.

Med potencialne oz. resne konkurente UR tako spadajo podjetja, ki poleg trgovine z urami nudijo še servisne storitve. Ta podjetja si preko trgovine pridobijo veliko večje število strank, s tem tudi potencialne odjemalce poprodajnih storitev, med katere spada tudi servis, predvsem če so stranke s kupljenim blagom zadovoljne oz. imajo pozitivne pretekle izkušnje. Imajo primernejše in dostopnejše lokacije prodajaln oz. delavnic, več vlagajo v oglaševanje in s tem v njihovo lastno prepoznavnost. Vendar je pri velikem deležu teh podjetij servis zgolj nujno zlo, ki ga morajo imeti, da s tem v osnovni meri zagotovijo zadovoljstvo kupcev njihovih ur in ne vidijo servisa kot dolgoročno naložbo v poprodajne storitve in posledično v dolgoročno zadovoljstvo kupcev, kar lahko



prinaša dobiček. V takih podjetjih servis prinaša izgubo in predstavlja lastniku le strošek, ki ga pogosto krije s prodajo novih ur, kar je njegov primarni interes.

#### **4.4 Ciljna skupina odjemalcev**

Kot pri vseh drugih storitvah mora tudi urar vedeti, katera je ciljna skupina za storitve, ki jih nudi, kakšne so želje, navade in pričakovanja ljudi te skupine. Ciljna skupina odjemalcev urarskih storitev UR so lastniki ur višjega cenovnega razreda in tudi potencialni kupci takih ur, ker imajo dovolj velike prihodke, da lahko del teh namenijo za ne življenjsko nujno potrebne stvari, kot so ure, jih je pa treba za tak nakup še prepričati. To naredimo s primerno prodajno ponudbo, primernim trženjem artiklov in z oglaševanjem, ki ga za podjetje opravljajo tudi zadovoljne stranke s pozitivnimi izkušnjami, ki so jih v preteklosti imele pri nakupu poprodajnih storitev. Odjemalci teh storitev so tako tisti, ki se zavedajo, da je kot vsako drugo tehnično stvar tudi uro potrebno vzdrževati – servisirati na določeno časovno obdobje, kot tudi tisti, ki take ure imajo in se jim pri njih občasno pojavijo napake. Ure višjega cenovnega razreda si večinoma privoščijo ljudje višjega srednjega razreda, kajti imeti tako uro navadno pomeni tudi neke vrste statusni simbol. Obstajajo nekateri navdušenci ur, ki dolgo časa varčujejo v ta namen, da si privoščijo tako uro. Ta odstotek ljudi je zelo majhen in ne predstavlja bistvenega deleža v celotni ciljni skupini odjemalcev.

Za storitveno podjetje mora biti namreč najpomembnejše zadovoljstvo odjemalcev na dolgi rok, kar lahko dosežemo le s kvalitetnim opravljanjem storitev. Tako zadovoljstvo kot kvaliteta storitev se namreč izraža z razliko med željo, ki jo ima odjemalec pred nakupom storitve ter tem, kaj po opravljeni storitvi za svoj denar dejansko dobi.

Naj omenim še lojalnost, zvestobo odjemalcev, saj se bo zadovoljen kupec vedno vračal v podjetje, če bo z njegovimi storitvami zadovoljen, kar v še večji meri velja v primerih, ko gre za obrtniške storitve. Obrtniških rokodelskih podjetij, med katere spada tudi urarstvo, namreč ni v vsakem kraju na pretek, saj ti poklici izumirajo, in med temi, ki so, je marsikatero že leta ožigosano s slabim imenom. Zato je toliko bolj pomembno, da ima podjetje zadovoljne odjemalce, saj s tem, ko so le-ti zadovoljni, širijo dober glas, s čimer podjetje pridobi na dobrem imenu, s tem na številu strank in posledično ima večjo možnost za višji zaslužek oz. dobiček. Vsi ti dejavniki so namreč povezani v sklenjen krog in delujejo kot snežena kepa. Boljše kot nudi podjetje storitve, več ima zadovoljnih odjemalcev. Preko njih je deležen večje brezplačne reklame med potencialnimi odjemalci, kar poveča možnost, da jih večji del postane dejanski odjemalec storitev podjetja. Če ima podjetje več dela, ima večjo možnost za boljši

zaslužek. Poleg tega ima urar, ki ima dovolj dela, več možnosti krepiti in širiti svoje zmožnosti in veščine, ki jih obvlada.

#### 4.5 SWOT analiza podjetja

Do ugotovitev v SWOT analizi sem prišla iz podatkov, ki so mi jih zaupali in dali na vpogled v podjetju, ter na podlagi izjav zaposlenih. Veliko so k analizi (tako prednosti in slabosti podjetja kot tudi priložnosti in pretenj iz okolja) pripomogli moje poznavanje razmer na tem področju, proučevanje razvoja stroke v preteklih letih, pogovori z ljudmi, ki so na različne načine povezani z urarsko stroko in strokovni članki s tega področja.

##### Prednosti

- velika individualna prilagodljivost
- fleksibilnost
- tradicija
- izkušen kader
- poznavanje trga in spremljanje razmer na trgu
- širina storitev
- kakovost storitev
- dodatne storitve (dostava na dom, menjava blaga)
- švicarsko znanje
- stik s tujino
- vizija razvoja
- zadovoljni odjemalci – dobra reklama
- zaloga materiala in rezervnih delov
- s poznanstvi omogočen dostop do materiala in rezervnih delov
- moderno opremljena delavnica
- pooblaščen servis

##### Slabosti

- skromen, omejen kapital
- prostorska stiska
- lokacija
- premajhna razpoznavnost na trgu
- nepopolna opremljenost delavnice, delovne opreme
- organiziranost dela
- prepletanje servisa s trgovinsko dejavnostjo
- vpadanje »hitrih in nujnih« popravil za trgovino
- urar je administrator in prodajalec
- nima internetnih strani
- premajhno število zaposlenih urarjev glede na obseg dela

### Priložnosti

- sodelovanje z uradnim uvoznikom ur višjega cenovnega razreda na področju servisiranja oz. pridobitev ene ali dveh velikih strank - podjetij
- selitev v večjo in prostornejšo delavnico
- povezovanje z drugimi podjetji – izvajanje storitev za druge
- »prodaja« znanja, veščin
- oglaševanje storitev preko prodaje ur blagovne znamke višjega cenovnega razreda
- postavitve internetnih strani in preko njih pridobivanje novih odjemalcev
- ločitev »hitrih« in »resnih« popravil
- pridobitev naziva »pooblaščen servis« za še kakšno blagovno znamko
- pridobitev manjkajočih sredstev npr. preko sklada za razvoj malih podjetij, kreditov
- zaposlitev novih urarjev
- specializacija za popravila ur višjega cenovnega razreda

### Pretnje

- kapitalsko močnejša konkurenca – prevzem tržnega deleža UR s pridobitvijo kadrov
- rast velikih podjetij in s tem ogrožanje malih
- nezmožnost kvalitetnega opravljanja storitev v nedogled (preveč dela za takšno število urarjev)
- »izguba« pridobljenih veščin zaradi neuporabe le-teh
- majhnost trga; kupci bi lahko začeli pošiljati ure v tujino na servis

Prednosti in slabosti podjetja sem navedla na podlagi poznavanja stanja razmer v podjetju in jih primerjala tako s konkurenčnimi urarskimi podjetji v Sloveniji kot tudi s podjetji iz tujine.

Ker je UR majhno, družinsko podjetje, imajo zaposleni z odjemalci individualen, osebni kontakt, pri katerem se želji in problemu vsakega odjemalca posebej skušajo prilagoditi in mu v kar največji meri ustreči pri zadovoljitvi potrebe in rešitvi problema. Za hitro opravljanje storitev je velika prednost zaloga materiala in rezervnih delov, da odjemalec ne čaka predolgo. Da je tak način dela pravi, se kaže v tridesetletni tradiciji podjetja, v kateri so si zagotovili svoj krog odjemalcev, ki se vedno znova vračajo v njihov servis in širijo dobro ime podjetja. Prednost pooblaščenega servisa v Sloveniji zelo dobro poznanih in razširjenih blagovnih znamk se izraža v številu popravil ur teh blagovnih znamk, ki posredno širijo krog razpoznavnosti servisa med imetniki ur blagovnih znamk, za katere je UR pooblaščen. Obenem mu je kot članu mreže pooblaščenih servisov omogočen večji stik s tujino, na podlagi katerega se lažje seznanjajo z novostmi na tržišču ur višjega cenovnega razreda in so bolj prepoznavni

tudi pri drugih proizvajalcih urarske industrije. Vse to vpliva na uspešno poslovanje podjetja in mu omogoča uspešen razvoj.

Med največje slabosti, ki omejujejo skladen razvoj podjetja z obsegom dela in zalogo trgovinskega blaga, je skromen, omejen kapital. Podjetje se mora zato za želeno posodabljanje delavnice in delovne opreme posluževati najemanja kreditov, kar otežuje njihovo kratkoročno poslovanje. Problem, ki vpliva na poslovanje in prihodnost podjetja, sta dve različni dejavnosti podjetja in sicer trgovinska in servisna dejavnost, ki se med seboj dejansko zelo razlikujeta, v proučevanem podjetju pa sta tesno povezani in se med seboj prepletata, saj zaposleni ne delajo le na tistem področju, za katerega so najbolj primerni po znanju in izobrazbi, ampak se lotevajo tudi dela druge dejavnosti. Velika slabost podjetja, ki posluje v današnjem času in želi biti razpoznaven na tržišču, so internetne strani, katerih v proučevanem podjetju še vedno nimajo. Te bi pripomogle k lažji dostopnosti in večji razpoznavnosti podjetja na tržišču ponudnikov urarskih storitev.

Največje priložnosti za uspešen razvoj in rast podjetja v prihodnosti izvirajo iz znanja in veščin zaposlenega kadra, kar je potrebno vnovčiti v tem času in na podlagi tega razviti konkurenčno prednost, ki bo dajala pozitivne učinke tudi v prihodnosti. Znanje, ki je v podjetju trenutno na razpolago, je edinstveno na slovenskem tržišču in se ga da tržiti na različne načine ter tako izkoristiti pozitivne učinke priložnosti, ki se podjetju ponujajo.

Kakor lahko znanje, ki je trenutno v podjetju in predstavlja konkurenčno prednost podjetja na tržišču urarskih storitev, v primeru pravilnega ravnanja z njim in zadostnega izkoriščanja priložnosti, ki jih ponuja, prinaša pozitivne rezultate za podjetje na dolgi rok, lahko le-to v primeru nepravilnega ravnanja in trženja z njim hitro izgubi svojo vrednost. Kapitalsko močnejša konkurenca lahko namreč znanje v kratkem časovnem obdobju uvozi iz tujine in prevzame del tržnega deleža UR.

## PREDSTAVITEV RAZISKAVE IN ANALIZA REZULTATOV

### **4.6 Metodologija raziskave**

Teoretični del diplomske naloge temelji na proučevanju strokovne literature s področja znanja, na opredeljevanju znanja kot osnovi za nastanek konkurenčne prednosti ter predstavitvi časovnega razvoja urarske stroke. Predstavila sem možnosti izobraževanja urarjev, obravnavano podjetje ter razmere v Sloveniji na področju urarskih storitev na podlagi dejstev in s pomočjo izjav ljudi, ki imajo stik z urarsko dejavnostjo, ter so tako ali drugače vpeti v dogajanje na urarskem področju v Sloveniji.

Sledi praktični del diplomske naloge s pozitivistično naravnanim pristopom k proučevanemu problemu. Ta temelji na predpostavki teoretičnega dela naloge, da je znanje lahko osnova za nastanek konkurenčne prednosti podjetja in da se visoko strokovno znanje da na pravi način uspešno tržiti. Veljavnost te teoretične ugotovitve sem poskušala preveriti na proučevanem vzorcu med slovenskimi urarji in potencialnimi odjemalci. Izvedla sem dve raziskavi, s pomočjo katerih sem prišla do podatkov za obravnavo in primerjavo konkurence s proučevanim podjetjem in do podatkov, ki bi lahko proučevanemu podjetju koristili pri načrtovanju nadaljnjih aktivnosti med potencialnimi odjemalci.

S pomočjo anketnega vprašalnika sem v prvi raziskavi, ki sem jo izvedla med ponudniki urarskih storitev v Sloveniji, prišla do podatkov, s pomočjo katerih sem z analizo rezultatov prikazala stanje na urarskem trgu in jih primerjala z rezultati proučevanega podjetja. (Vzorec anketnega vprašalnika je v prilogi 1).

Z drugo raziskavo sem prav tako s pomočjo anketnega vprašalnika zbrala podatke med potencialnimi odjemalci dragih urarskih storitev in z analizo dobljenih rezultatov definirala prioritete dejavnike, ki vplivajo na njihovo odločitev za nakup storitev pri določenem ponudniku. Proučevana ciljna skupina odjemalcev so predsedniki uprav velikih slovenskih podjetij, kar je omejitev te raziskave. (Vzorec anketnega vprašalnika je v prilogi 2).

#### **4.7 Cilji raziskave**

Pri prvi raziskavi je cilj raziskati in pridobiti podatke od ponudnikov urarskih storitev:

- o številu zaposlenih v urarskem podjetju,
- o številu urarjev,
- o osnovni izobrazbi oz. poklicu urarja,
- če in kako se dodatno izobražujejo,
- ali nameravajo v bližnji prihodnosti na novo zaposliti urarja,
- ali in koliko vlagajo v delovne stroje in opremo.

Osnovni cilj te raziskave je pridobiti podatke za primerjavo s proučevanim podjetjem in ugotoviti, kolikšen delež konkurenčnih podjetij resnično predstavlja neposredno konkurenco proučevanemu podjetju.

Kot največje konkurente UR sem izpostavila podjetja, ki so se v raziskavi opredelila kot popraviljalci ur višjega cenovnega razreda. Pri tem je imel pomembno vlogo odstotek garancijskih popravil. Garancijska popravila namreč izvajajo le tisti

urarski servisi, ki so pooblaščen od proizvajalcev ur. Ti servisi imajo namreč edini dostop do originalnih rezervnih delov.

Rezultate raziskave sem analizirala in jih primerjala z rezultati obravnavanega podjetja. S tem delom raziskave želim dokazati, da v Sloveniji potrebnega znanja o servisiranju ur višjega cenovnega razreda ni dovolj in da ima proučevano podjetje pravzaprav omejeno konkurenco. Trg visoko zahtevnih urarskih storitev in povpraševanje po njih je namreč večje, kot je kapaciteta podjetij, ki te storitve nudijo.

Cilj druge raziskave je priti do podatkov, kakšne nakupne navade imajo potencialni odjemalci servisnih storitev in kateri dejavniki nanje najbolj vplivajo pri izbiri urarskega servisa, katere so njihove prioritete pri izbiri servisa in kam nosijo svoje ure na servis. S to raziskavo želim dokazati, da imajo znanje, kakovost opravljenega dela in s tem povezano dobro ime servisa odločilno vlogo pri izbiri servisa.

## **4.8 Opredelitev in velikost vzorca raziskave**

### ***4.8.1 Opredelitev in velikost vzorca odjemalcev***

Edino merilo pri izbiri vzorca raziskave med potencialnimi odjemalci je bila velikost bruto mesečne plače.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije za leto 2004 (podatkov za leto 2005 namreč še ni na voljo) je bilo zaposlenih v vseh dejavnostih z bruto plačo višjo od 800.000 SIT 2,10 % celotnega delovno aktivnega prebivalstva. Delovno aktivnih je bilo v letu 2004 782.206 ljudi, kar pomeni, da je bruto plačo višjo od 800.000 SIT prejemale okoli 16.400 ljudi, natančneje 16.426 ljudi.

Predpostavljam, da imajo predsedniki uprav in direktorji velikih slovenskih podjetij ter lastniki znanih in uspešnih zasebnih podjetij bruto mesečno plačo višjo od 800.000 SIT in tako spadajo v proučevano populacijo ljudi z najvišjimi mesečnimi osebnimi prejemki. Drage ure so med premožnejšim slojem prebivalstva prepoznavne in pogosto nošene kot kos dragega nakita, predvsem pri moških.

Anketiranje je potekalo po pošti. Za statistično reprezentativen vzorec tako velike populacije bi bilo potrebno raziskavo izvesti med skoraj 5.000 osebami, kar presega okvire diplomske naloge. Tako obširna raziskava bi bila morda lahko del diplomskega projekta, predvsem pa njena izvedba presega časovno omejenost za izdelavo diplomske naloge in moje finančne zmožnosti. Zavedam se, da je izbrana velikost vzorca raziskave za verodostojno posploševanje in interpretacijo rezultatov na celotno populacijo premajhna, kar predstavlja pomanjkljivost in omejitev rezultatov raziskave. Anketo sem namreč izvedla med 70 naključno izbranimi predsedniki uprav in lastniki velikih slovenskih podjetij, na katero se je odzvalo in sodelovalo 37 oseb, kar predstavlja 0,22

% celotne proučevane populacije. Dobljeni izsledki in podatki iz raziskave bodo iz tega razloga namenjeni zgolj verjetnemu orisu dejavnikov, ki vplivajo na odjemalce pri nakupu urarskih storitev.

#### ***4.8.2 Opredelitev in velikost vzorca konkurence***

V Sloveniji je po podatkih Obrtne zbornice Slovenije (OZS) 115 podjetij, ki so registrirana kot ponudniki urarskih storitev. Vsa med njimi verjetno ne izvajajo urarskih storitev in so za to dejavnost le registrirana v obrtnem registru, ki ga vodi OZS, vendar tega v raziskavi nisem upoštevala, ker deleža teh podjetij ne morem natančno določiti.

Za reprezentativen vzorec pri anketi, ki sem jo izvedla med urarji, (podatke sem dobila v Obrtnem registru) sem naključno izbrala štirideset podjetij. Ta velikost vzorca, ki je 34,78 %, naj bi zadostila kriteriju potrebne velikosti vzorca za pridobitev reprezentativnih ugotovitev dejanskega stanja in posplošitev teh na celotno populacijo.

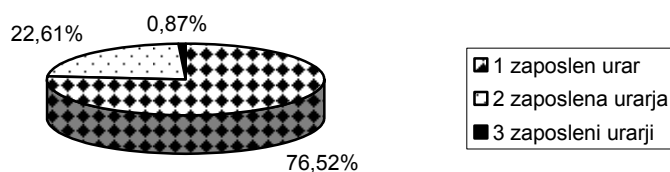
Od štiridesetih anketiranih podjetij se je raziskave udeležilo dvaindvajset podjetij, kar je slabih dvajset odstotkov, natančno 19,13 % celotne populacije. Za neomejeno in verodostojno posploševanje rezultatov na celotno populacijo je ta odstotek velikosti vzorca sodelujoče populacije premajhen. To je pomanjkljivost in omejitev rezultatov raziskave, vendar večjega števila podjetij, ki bi bila pripravljena sodelovati pri raziskavi, nisem uspela pridobiti. Na podlagi vzorca lahko z zadovoljivo verjetnostjo predpostavljam, da so rezultati raziskave v zadostni meri odraz dejanskega stanja razmer v populaciji.

#### ***Velikost slovenskih urarskih podjetij glede na število zaposlenih***

Po rezultatih izvedene raziskave je povprečno v 45,45 % urarskih podjetij zaposlena le ena oseba, ki je v večini primerov tudi prodajalec. Če k tem prištejemo še urarska podjetja z dvema zaposlenima, od katerih je en zaposlen kot urar in drugi verjetno kot prodajalec, kar po rezultatih raziskave predstavlja 22,73 % urarskih podjetij, dobimo skupaj 68,18 %, z enim ali največ dvema zaposlenima, od katerih je le en zaposleni urar. Delež podjetij z dvema zaposlenima, oba kot urarja je 9,09 % celotne populacije.

Urarskih podjetij, v katerih so zaposleni trije delavci, od teh dva urarja, je 13,64 %. Podjetij, v katerih so zaposleni štirje delavci ali več, je 9,09 %. Na slovenskem trgu je takšnih deset podjetij, od katerih ima le eno podjetje zaposlene tri urarje, ostalih devet pa po enega (Slika 1).

**Slika 1** Deleži podjetij po velikosti glede na število zaposlenih urarjev



#### 4.9 Prioritete odjemalcev

Glavni namen raziskave med potencialnimi odjemalci je bil pridobitev podatkov, ki bi mi pomagali definirati prioritete dejavnike, ki vplivajo na njihove odločitve pri izbiri urarskega servisa.

Najprej sem raziskala, kako pogosto nosijo svoje ure na servis. V urarski stroki za ure višjega cenovnega razreda namreč velja nenapisano pravilo, da je ura, tako kot drugo redno vzdrževano tehnično blago (npr. avtomobil peljemo na redni servisni pregled na vsakih 15.000 prevoženih kilometrov oz. vsako leto), za zagotavljanje brezhibnosti in dolge življenjske dobe potrebna nege oz. vzdrževanja na 5-6 let. Pri teh rednih servisih gre za pregled vseh sestavnih delov ure od tesnil, tube, krone, osi, ležajev, kolesij idr. ter za zamenjavo oz. popravilo obrabljenih sestavnih delov mehanizma, čiščenje, oljenje, umerjanje, reguliranje oz. nastavitve točnosti ure idr. 26,47 % anketiranih je navedlo, da nosi uro redno na servis (v obdobju od 5 do 6 let), 26,47 % jih to opravlja občasno, v obdobju 10-ih let. 5,88 % jih ure še ni neslo na servis, ker imajo nove, 11,77 % anketirancev je odgovorilo, da na servis ure ne nosi, ker si kupi novo, ko se stara pokvari. 29,41 % jih meni, da servisiranje njihovih ur ni potrebno. Iz analize teh podatkov lahko sklepam dvoje. Prvič, da povpraševanje po urarskih storitvah obstaja, saj je kar 52,9 % anketiranih odgovorilo, da nosi uro redno oz. občasno na servis in drugič, da se vsaj polovica lastnikov ur višjega cenovnega razreda zaveda, da je njihovo servisiranje potrebno.

Pri ugotavljanju kam proučevana skupina odjemalcev nosi uro na servis, sem dobila naslednje podatke: 29,41 % jih nosi svoje ure k najbližjemu urarju, 41,18 % na pooblaščen servis, 20,59 % pa k urarju, ki je znan, da zna stvar dobro popraviti. 8,82 % sodelujočih ne ve, kam gre njihova ura v popravilo, ker to zanje stori nekdo drug. Nihče od anketiranih ni navedel, da nosi uro v popravilo v tujino. Iz teh izsledkov lahko potrdimo ugotovitev, da je za urarski servis pomemben naziv pooblaščen servis, poleg tega sta za odjemalce pomembna tudi primerna lokacija urarske delavnice in njeno dobro ime.



Anketiranci so svoje prioritete pri izbiri servisa opredeljevali med naslednjimi dejavniki: bližina servisa, prijaznost osebja, znanje urarja, cena storitve, pretekle izkušnje, nasvet prijateljev in dobro ime servisa. Najvišja možna ocena pri interpretaciji posameznega dejavnika je 4, kar pomeni, zelo pomemben dejavnik. Dejavnik z oceno 3 je anketirancem pomemben, dejavnik z oceno 2 pa jim ni pomemben. Na dejavnike z oceno 1 sploh ne gledajo, ko se odločajo za izbiro urarskega servisa in tako nimajo vpliva na njihovo odločitev. Anketiranci so pri tem najbolj izpostavili strokovno znanje urarja, ki je prejel povprečno oceno pomembnosti dejavnika 3,32, sledijo pretekle izkušnje s povprečno oceno 3,26, dobro ime servisa s povprečno oceno 3,03, na četrtem mestu po pomembnosti dejavnika sta bližina servisa in prijaznost osebja s povprečno oceno 2,85. Zanimiv je nizek rezultat pomembnosti cene storitve, ki je prejel povprečno oceno 2,38 in pomembnost nasveta prijatelja s povprečno oceno 2,35.

Kar 41,18 % anketirancev se je opredelilo za *strokovno znanje urarja* kot najpomembnejši dejavnik pri izbiri urarskega servisa. Sledijo *pretekle izkušnje* s 23,53 % anketiranih, kar potrjuje tezo, da so le te zelo pomembne in kako zelo je pomembna skrb za zadovoljstvo odjemalcev, kar dosežemo tudi z *dobrim imenom*, na katerega največ da 17,65 % anketiranih. 14,70 % je najpomembnejša *bližina servisa*, 2,94 % pa *kvaliteta popravila*.

## 4.10 Število popravil in znanje

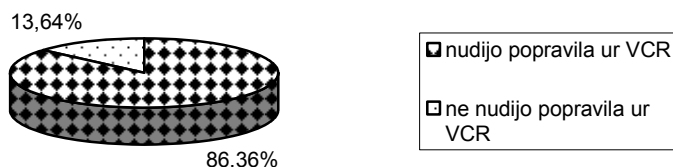
### 4.10.1 Število popravil in znanje konkurence

#### Število popravil

Popravila ločimo na dve skupini, in sicer na garancijska in ostala popravila. Garancijska popravila so tista, pri katerih gre za odpravo napake v določenem časovnem obdobju, za katerega proizvajalec jamči, da ura brezhibno deluje in stroške za taka popravila tudi krije. Ostala popravila so popravila ur izven garancijskega roka, pri katerih gre za odpravljanje različnih napak v mehanizmu, čiščenje in oljenje sestavnih delov, koles, obnavljanje številčnic, ohišij in kovinskih pasov, menjavanje baterij itd.

Podjetij, ki ur višjega cenovnega razreda ne popravljajo, je po rezultatih ankete 13,64 % populacije. Ostali anketirani so na vprašanje, ali popravljajo ure višjega cenovnega razreda, odgovorila pritrdilno, kar predstavlja 86,36 % populacije (Slika 2).

**Slika 2** Deleži podjetij, ki nudijo oz. ne nudijo popravil ur višjega cenovnega razreda

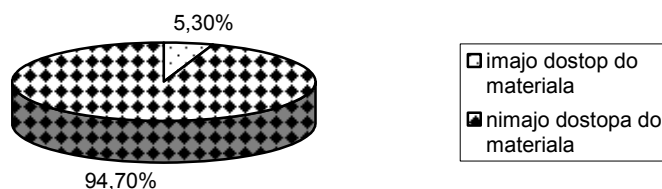


Iz rezultatov raziskave je razvidno, da so le redki slovenski urarji pooblašeni s strani proizvajalcev ur za izvajanje garancijskih popravil. Med anketiranimi podjetji, ki popravljajo ure višjega cenovnega razreda, jih je kar 52,63 % navedlo, da ne nudijo garancijskih popravil za ure višjega cenovnega razreda. Iz tega sledi, da niso pooblašeni servis za nobeno prestižno znamko ur. Če po rezultatih raziskave k tem prištejemo še 42,11 % podjetij, katerih garancijska popravila predstavljajo manj kot 10 % vseh popravil ur višjega cenovnega razreda, kar verjetno predstavljajo minimalne – osnovne storitve, kot so menjave baterij in pasov, pridemo do zanimivih rezultatov. Podjetij, ki ne izvajajo garancijskih popravil, je po rezultatih raziskave v Sloveniji skupaj 94,74 %.

Ta podjetja nimajo omogočenega dostopa do materiala in rezervnih delov pri proizvajalcih ur. Kot sem že prej navedla, pa urar, če nima potrebnega orodja in rezervnega materiala za popravilo ure, servisa ne more kvalitetno opraviti. To potrjuje moja trditev, ki sem jo podala v analizi razmer na slovenskem trgu, da je med slovenskimi urarji še vedno preveč takih, ki se tega ne zavedajo in se lotijo popravila vsake ure, ki pride v njihovo delavnico. Kar 94,74 % urarjev, ki dostopa do materiala in rezervnih delov nimajo, je v raziskavi navedlo, da ure višjega cenovnega razreda kljub temu popravljajo. S tem uri in posredno njenemu lastniku – stranki povzročijo več slabega kot dobrega in take storitve ne moremo šteti med kvalitetno opravljene in s tem konkurenčne storitve.

Tako nam ostane le 5,26 % podjetij, ki popravljajo ure višjega cenovnega razreda in so s strani proizvajalcev pooblašena za servisiranje njihovih ur. S tem imajo omogočen dostop do materiala in rezervnih delov. Ta podjetja bi teoretično lahko nudila kvalitetne urarske storitve in s tem predstavljala konkurenco obravnavanemu podjetju. Vendar moramo vzeti v obzir tudi to, da je za vsako blagovno znamko, ki je v Sloveniji zastopana, pooblaščen le en servis oz. le eno podjetje, tako da je tudi s te strani trg že v naprej nekako segmentiran oz. razdeljen in ima s tem vsak servis svoj krog potencialnih strank oz. kupcev (Slika 3).

**Slika 3** Deleži podjetij, ki nudijo garancijska popravila glede na možnost dostopa do materiala in rezervnih delov



Podjetja so se glede na število ur višjega cenovnega razreda, ki jih letno prejmejo v popravilo, razdelila v tri statistične razrede. In sicer se je v prvi razred uvrstilo 31,58 % podjetij celotne populacije. Pri njih je letno število popravil ur višjega cenovnega razreda manjše od 10. Med njimi so tudi tista podjetja, ki kljub temu, da dostopa do materiala nimajo, take ure popravljajo. V drugi razred, katerih obseg popravil ur višjega cenovnega razreda je od 10 do 50, se je po rezultatih ankete uvrstilo kar 52,63 % podjetij populacije, ki popravlja ure višjega cenovnega razreda. Med njimi so prav tako zajeta tudi tista podjetja, ki nimajo dostopa do originalnih materialov in rezervnih delov. V tretji razred, s številom letnih popravil med 50 in 100 urami višjega cenovnega razreda, se je uvrstilo le 15,79 % podjetij celotne populacije. Tudi med temi so zajeta podjetja, ki dostopa do materiala nimajo, a popravila vendarle izvajajo, vendar odstotka teh podjetij iz rezultatov ankete ne morem opredeliti (Tabela 1).

**Tabela 1** Delitev podjetij, ki popravljajo ure višjega cenovnega razreda, v razrede glede na letno število takih ur prejetih v popravilo

razred	število popravil	odstotek podjetij v populaciji
1.	Manj kot 10	31,58 %
2.	Od 10 do 50	52,63 %
3.	Od 50 do 100	15,79 %

Zanimiv je podatek rezultatov ankete, da nobeno podjetje letno ne prejme v popravilo več kot 100 ur višjega cenovnega razreda, med njimi tudi tista podjetja ne, ki so pooblaščenca za servisiranje ur blagovnih znamk višjega cenovnega razreda.

Na podlagi teh rezultatov si lahko predstavljamo stanje, kakršno vlada na slovenskem trgu med ponudniki urarskih storitev. Podjetja, ki spadajo po številu popravil ur višjega cenovnega razreda v prvi razred, tako popravijo manj kot eno tako

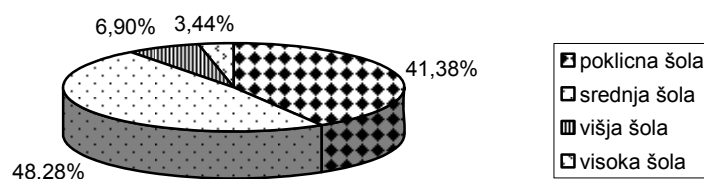
uro na mesec, kar je absolutno zanemarljivo in urarje teh podjetij ne moremo šteti za izkušene in večje popravil ur višjega cenovnega razreda. Ostali del v njihovem poslovanju verjetno predstavljajo storitve hitrih popravil ur nižjega cenovnega razreda, menjavanje baterij in pasov, prodaja novih ur in morda tudi druge storitve, ki niso povezane z urarstvom. Podjetja drugega razreda popravijo povprečno manj kot eno uro višjega cenovnega razreda na teden, kar tudi ni zadovoljiv rezultat, predvsem ne v primeru, ko se taka podjetja štejejo med sposobne za zahtevna popravila ur. Iz tako majhnega števila zahtevnih ur, ki jih urar dobi v roke, namreč ne more dobiti dovolj izkušenj, da bi ga lahko šteli med dobre in zanesljive urarje, njegovo delo pa za kvalitetno. Morda bi lahko šteli urarje tretjega razreda s 15,79 % podjetij med tiste, ki imajo bolj pogost stik z urami višjega cenovnega razreda, vendar podatek, da popravijo povprečno le dve taki uri na teden, ni razveseljujoč in jih prav tako ne kaže šteti med izkušene urarje. V urarsko razvitem svetu velja namreč norma za izkušenega urarja za servisiranje oz. generalna popravila dve uri višjega cenovnega razreda na delovni dan, v primeru servisiranja mehanizmov s komplikacijami pa eno uro na delovni dan. V primerjavi s temi podatki lahko vidimo, da so številke popravil slovenskih urarjev daleč od norm, ki veljajo v tujini. Le-ta podjetja oz. urarji teh podjetij bi potencialno lahko predstavljali konkurenco obravnavanemu podjetju.

### Znanje

Velikost in zadostnost znanja je težko objektivno oceniti že na podlagi fizičnega izdelka oz. s pregledom le-tega po opravljeni storitvi, toliko težje pa je to storiti preko ankete z vprašanji. In če vzamemo v obzir, da je urarstvo rokodelska stroka, je to še bolj težavno in subjektivno. Tako sem s pomočjo ankete pridobila zgolj podatke o formalnem znanju urarjev. O neformalnem znanju, spretnostih in veščinah pa na ta način ni mogoče dobiti objektivnih podatkov za primerjavo, zato bodo ugotovitve glede tega znanja zgolj hipotetične.

V kar 41,38 % anketiranih primerih vzorca ima urar poklicno izobrazbo. V 48,28 % primerih ima urar srednješolsko izobrazbo, z višješolsko izobrazbo je 6,90 % urarjev celotne populacije, visoko izobrazbo pa ima le 3,44 % populacije (Slika 4).

**Slika 4** Deleži urarjev glede na stopnjo izobrazbe



Presenetljiv in za urarsko stroko spodbuden je podatek, da se kar 86,37 % populacije dodatno izobražuje. Pri tem pa moramo upoštevati dejstvo, da ni jasno, kakšne vrste izobraževanj so anketirana podjetja pri tem podrazumevala. Možno je, da so med opredelitvijo kot dodatna izobraževanja vsebovani tudi različni tečaji, seminarji ipd. o znanjih in veščinah o uporabi računalnikov, prodaji, odnosih s kupci ipd., kar z urarsko stroko nima neposredne povezave.

Posamezen urar se lahko dodatno izobražuje na različne načine. Krajših tečajev v tujini se udeležuje kar 73,68 % populacije, ki se dodatno izobražujejo. 57,89 % se jih dodatno izobražuje pri proizvajalcih ur v tujini. Zanimiv je rezultat na podan anketni odgovor, da se kar 36,84 % populacije izobražuje na krajših tečajih v Sloveniji. Teh tečajev namreč ni na voljo. Predpostavljam, da je ta rezultat odraz dodatnih izobraževanj urarjev iz nekega drugega, ne urarskega področja. S pomočjo izkušenj kolegov urarjev si pomaga pri svojem delu in izpopolnjevanju lastnega znanja 63,16 % populacije, z izmenjavanjem znanja med kolegi urarji pa si bogati svoje znanje največ, kar 78,95 % populacije. Na druge načine, kot npr. z delom in s prenosom znanja iz očeta na sina, se izobražuje 10,53 % populacije.

#### ***4.10.2 Število popravil in znanje organizacije***

Proučevano podjetje popravlja ure višjega cenovnega razreda in je pooblaščen servis za blagovni znamki Omega in Calvin Klein. Povprečno na leto dobijo v popravilo od sto do petsto ur višjega cenovnega razreda, česar po rezultatih raziskave ne dosega nobeno drugo urarsko podjetje. Od tega je od 10 do 30 % garancijskih popravil, ostalo predstavljajo redni vzdrževalni servisi, generalna popravila, delna popravila mehanizmov, menjave tesnil, gumbov, poliranje ohišij, menjave baterij idr. UR ima enostaven dostop do materiala in rezervnih delov za ti dve blagovni znamki. V letu študija v Švici in s pridobitvijo diplom Wostep si je UR pridobilo veze in poznanstva v širšem krogu švicarske urarske industrije. S tem so si tudi pri nekaterih drugih proizvajalcih ur, ki zanje nimajo pooblaščenega servisa, olajšali oz. omogočili dostop do materiala in rezervnih delov za popravila njihovih ur.

Eden od zaposlenih urarjev v UR ima poklicno izobrazbo, drugi pa srednješolsko izobrazbo. Urar s srednješolsko izobrazbo ima pridobljene vse diplome iz izobraževanj na švicarskem urarskem centru Wostep. Dodatno se izobražujejo v tujini na krajših tečajih, ki jih redno obiskujejo vsaj enkrat letno, na njih se urijo in izpopolnjujejo znanje iz različnih področij, kot so poliranje, struženje, umerjanje, izdelovanje novih delov mehanizmov, restavriranje starih ur, se seznanjajo z novimi kalibri, novimi mehanizmi ipd. Pri proizvajalcu ur Omega imajo prav tako vsaj enkrat letno izpopolnjevanje, katerega se morajo udeležiti, če želijo obdržati licenco za pooblaščen servis. Poleg tega

se občasno udeležujejo tudi izobraževanj drugih proizvajalcev. Pri svojem delu si ob težavah pomagajo s pomočjo urarskih kolegov iz tujine in z izmenjavanjem znanja z njimi.

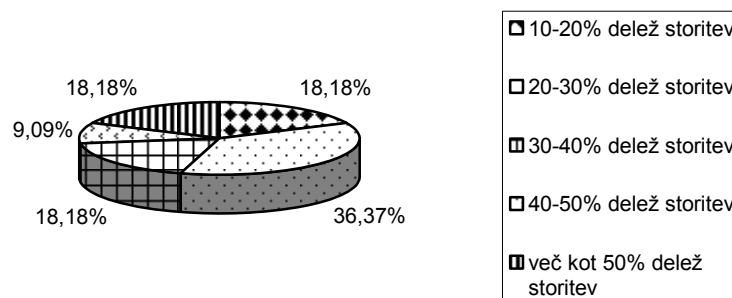
Povezavo, ki definitivno obstaja med znanjem in številom popravil ter posledično z učinkom na rezultate poslovanja, lahko dokažemo z realnimi podatki. To nam dokazuje lestvica desetih največjih malih samostojnih podjetnikov po skupnih prihodkih v letu 2003. Objavljena je bila v prilogi Trgovina Gospodarskega vestnika novembra 2004. Na tej lestvici je bilo UR med popraviljalci ur in nakita na prvem mestu (Šalamun 2004, 9).

#### **4.11 Primerjava obravnavane organizacije s konkurenco**

##### ***4.11.1 Glede na delež storitev v letnem poslovanju***

Poglejmo še rezultate tistega dela raziskave, ki nam daje sliko o deležih prodaje urarskih storitev v letnem poslovanju urarskega podjetja. Le 10 do 20 % letnega poslovanja predstavljajo storitve v 18,18 % populacije. Od 20 do 30 % letnega poslovanja predstavljajo storitve v 36,37 % populacije. Ta podjetja so izrazito naravnana v trgovino z urami, verjetno se poleg urarstva ukvarjajo še s katero drugo dejavnostjo, kar v raziskavi ni izrecno opredeljeno, kajti v proučevanem vzorcu so zajeta tudi podjetja, ki so poleg trgovine z urami in popravila registrirana tudi za druge dejavnosti, kot npr. ključavničarstvo, fotokopiranje, prodaja daril, nakita, graviranje ipd. Od 30 do 40 % letnega poslovanja predstavljajo urarske storitve v 18,18 % populacije, od 40 do 50 % pa v 9,09 % populacije. Storitve predstavljajo več kot polovico letnega poslovanja le v 18,18 % populacije. Ta podjetja lahko štejemo za izrazito storitvena, vendar se nam pri tem poraja vprašanje velikosti letnih poslovanj teh podjetij. V analizi konkurence v Sloveniji namreč ni urarskega podjetja, ki izvaja urarske storitve v takem obsegu, da bi preživel zgolj z njimi in bi mu poleg tega ostalo zadosti sredstev za vlaganje v opremo in razvoj podjetja (Slika 5).

**Slika 5** Deleži storitev v letnem poslovanju urarskih podjetij

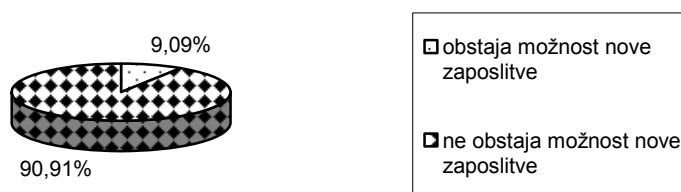


V proučevanem podjetju predstavljajo storitve od 40 do 50 % letnega poslovanja, ostalo je promet od trgovine z urami in urarskim blagom. Po tem kriteriju spada proučevano podjetje v skupino 9,09 % urarskih podjetij s podobnim prometom od storitev. Večji delež storitev v letnem poslovanju ima 18,18 % urarskih podjetij.

#### 4.11.2 Glede na vizijo zaposlovanja novih kadrov

S tem delom raziskave sem želela dobiti sliko in opisati, kakšen pogled na prihodnost imajo slovenska urarska podjetja oz. urarji glede možnosti razvoja urarske stroke. Je ta v porastu ali v upadanju? Ali v stanju, kakršno je danes na področju urarskih storitev in glede na pretekle in sedanje trende odvijanja dogodkov na trgu vidijo v srednjeročnem obdobju (tj. v obdobju treh let) možnost povečanja obsega urarskih storitev v takem obsegu, da bi morali dodatno zaposliti vsaj enega urarja? Le 9,09 % populacije se je pri tem vprašanju opredelilo pozitivno. Kar 90,91 % podjetij proučevane populacije take možnosti ne vidi (Slika 6).

**Slika 6** Možnosti zaposlitve novih urarjev v urarskih podjetjih v srednjeročnem obdobju



Tudi ta podatek kaže na pravilnost moje ugotovitve v analizi konkurence, da se velika večina podjetij z urarstvom ukvarja zgolj za redno delo in s tem za preživetje, brez vizije in brez strategije razvoja.

V UR se že dalj časa bojujejo s prevelikim obsegom dela za dva urarja in iščejo pomoč. V srednjeročnem obdobju nameravajo zaposliti vsaj še enega urarja. Zavedajo

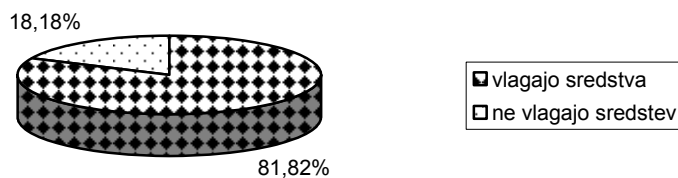
se, da je delavca s predhodnim urarskim znanjem zelo težko oz. nemogoče dobiti in da bodo novo delovno silo morali najverjetneje sami izučiti. Po tem kriteriju spada UR v skupino 9,09 % slovenskih urarskih podjetij, ki vidijo perspektiven razvoj urarske stroke v Sloveniji.

#### 4.11.3 Glede na obseg vloženih sredstev v delovne stroje in opremo

Ker je urarstvo rokodelska stroka, je brez delovnih strojev in pripomočkov nemogoče vršiti urarske storitve, sploh pa je to nemogoče delati kvalitetno. Kot vsa druga osnovna sredstva oz. delovna oprema se tudi urarski pripomočki obrabijo, polomijo oz. postanejo neuporabni, zato jih je treba po določenem času zamenjati. Prav tako prihajajo na urarsko tržišče vedno znova boljši, bolj izpopolnjeni ali pa povsem novi delovni stroji, ki omogočajo natančnejše, hitreje in kakovostnejše delo, zato morajo tudi urarji slediti razvoju tehnologije in investirati v ta namen. S tem, ko ima urar na razpolago potrebne delovne stroje in opremo, je mogoče natančnejše in kvalitetnejše opravljanje storitev, delo hitreje poteka, zato lahko urar opravi večje število popravil, obenem si s tem pridobi tudi zadovoljne odjemalce, ki za takšen servis delajo med svojimi znanci in prijatelji brezplačno reklamo in s tem širijo dobro ime urarskega servisa. Nujnost investiranja v stroje in delovno opremo se odraža v zadovoljstvu strank, skrajšanju čakalnih vrst in posledično povečanju obsega dela, kar vpliva na uspešnost poslovanja podjetja.

Zanimivi so podatki o višini vlaganj v delovne stroje in opremo. Kar 81,82 % anketiranih podjetij se je opredelilo, da v delovne stroje in opremo redno vlagajo sredstva. Le 18,18 % anketiranih podjetij v ta namen ne vlaga sredstev (Slika 7).

**Slika 7** Deleži podjetij, ki vlagajo oz. ne vlagajo v stroje in delovno opremo



Od 25.000 do 50.000 SIT letno v stroje in opremo vloži 16,67 % populacije, ki vlaga sredstva v ta namen. Enak odstotek podjetij vlaga sredstva v višini od 50.000 do 100.000 SIT in od 300.000 do 500.000 SIT. 22,22 % podjetij v populaciji vlaga sredstva v stroje in delovno opremo med 100.000 in 150.000 SIT. Med 150.000 in 300.000 SIT v ta namen vloženih sredstev ima 27,77 % anketiranih podjetij od skupno 81,82 %



podjetij, ki so se v anketi opredelila, da vlagajo sredstva v delovne stroje in opremo (Tabela 2).

**Tabela 2** Delitev podjetij glede na obseg vloženih sredstev v delovne stroje in opremo

obseg sredstev v SIT	odstotek podjetij med podjetji, ki vlagajo sredstva v ta namen
25.000 – 50.000	16,67 %
50.000 – 100.000	16,67 %
100.000 – 150.000	22,22 %
150.000 – 300.000	27,77 %
300.000 – 500.000	16,67 %

UR vloži povprečno letno v delovne stroje in opremo od 300.000 do 500.000 SIT. Med ta sredstva so vštete tako dolgoročne naložbe v drage in specifične urarske naprave, kot so stružnica, polirna in čistilna naprava, naprava za merjenje in preverjanje amplitud, naprava za testiranje vodotesnosti, mikroskop ipd., kot tudi kratkoročne naložbe v različne pincete, pile, čistilna sredstva, krtače, posebne brusilne papirje, okularje, različne podstavke, izvijače, nakovala, rezila ipd. S tem se proučevano podjetje uvršča v najvišjo skupino, med šestnajst odstotkov slovenskih urarskih podjetij, ki vlagajo toliko sredstev v ta namen.

## 5 ZAKLJUČEK

Konkurenčna prednost podjetja je enkratno trajnejši prednostni položaj, ki si ga je podjetje ustvarilo na tržišču glede na konkurente v panogi in se kaže na zunaj kot njegova dolgoročna prednost na tržišču. V diplomski nalogi me je zanimalo, ali je znanje možna osnova konkurenčne prednosti proučevanega podjetja.

V analizi stanja na slovenskem tržišču urarskih storitev sem ugotovila, da so slovenska urarska podjetja majhna podjetja, ki večinoma delujejo po principu nekdanjih obrtniških rokodelskih delavnic. Še vedno med slovenskimi urarji vlada stara miselnost, da je urar sposoben rešiti vsako težavo, ki jo ima odjemalec urarskih storitev s svojo uro in jo prinese v njegovo urarsko delavnico, saj se ne zavedajo, da s tem uri in posredno njenemu lastniku povzročijo več škode kot koristi. Prav tako večina urarskih podjetij ni prilagodila svojega načina poslovanja današnjim tržnim razmeram, saj delujejo pasivno na tržišču in v večini primerov nimajo jasno zastavljenih ciljev delovanja, vizije, kaj šele strategije razvoja. Poleg tega je le pet odstotkov podjetij s strani proizvajalcev ur višjega cenovnega razreda pooblaščenih za njihova popravila in imajo tako omogočen dostop do rezervnih delov in materiala. Podjetja, ki izvajajo popravila ur višjega cenovnega razreda, izvedejo za urarsko stroko in urarske standarde premajhno število popravil, da bi njihove urarje lahko šteli med izkušene in sposobne kakovostno opravljati popravila.

Proučevano podjetje se po vseh teh karakteristikah loči od potencialnih konkurenčnih urarskih podjetij, saj deluje po principih tržnega gospodarstva, ima stik s tržiščem in spremlja dogajanje na njem, sledi potrebam odjemalcev in ima jasno opredeljene cilje in strategijo razvoja. Je pooblaščen servis za blagovno znamko višjega cenovnega razreda, za katero ima omogočen dostop do materiala in rezervnih delov. Preko njega ima olajšan stik z drugimi proizvajalci ur in je posledično bolje seznanjeno z novitetami na tem področju. Poleg tega letno dobi, po standardih urarske stroke, v popravilo zadostno število ur, da s tem lahko nudi kvalitetna popravila in obenem na ta način plemeniti in ohranja znanje urarja.

Študija primera podjetja, ki se z vidika velikosti kapitala in števila zaposlenih ne more bistveno razlikovati od drugih ponudnikov na tržišču, pa se kljub temu od le-teh bistveno razlikuje, nam sama po sebi ponuja odgovor, na podlagi česa se proučevano podjetje loči od konkurence. Podjetje ima namreč po merilih svetovne urarske stroke izšolan in za urarsko dejavnost strokovno usposobljen kader, ki je zmožen izvajati kvalitetne urarske storitve. Preko kvalitetno opravljenega dela in zadovoljnih strank si brez večjih vlaganj v trženje svojih storitev zagotavlja zadostno število odjemalcev, ki širijo dobro ime servisa in s tem povečujejo razpoznavnost podjetja na tržišču in mu

obenem širijo krog odjemalcev, kar prinaša večji obseg dela in posledično večji zaslužek podjetja.

Na podlagi primerjave predstavljenih kriterijev in lastnosti podjetij v urarski panogi s proučevanim podjetjem ocenjujem, da obstaja pozitivna povezava med znanjem v podjetju in njegovim konkurenčnim položajem na tržišču, kar pomeni, da praksa potrjuje teorijo, ki sem jo obravnavala v drugem poglavju.

Z analizo prioritet odjemalcev, med katerimi sem opravila raziskavo (predsedniki uprav velikih slovenskih podjetij, kar je eno od omejitev rezultatov raziskave), sem prišla do potrditve svoje predpostavke, da znanje urarja pozitivno vpliva na povpraševanje in da odjemalci urarskih storitev postavljajo znanje urarja na prvo mesto pri izbiri servisa. Poleg znanja so za odjemalce pomembne še pretekle izkušnje, dobro ime, bližina urarskega servisa ter kvaliteta popravila.

## LITERATURA IN VIRI

1. Bamberger, Ingolf. 1989. Developing Competitive Advantage in Small and Medium-Size Firms. *Long Range Planning* 22 (5): 80-88.
2. Barney, Jay B. 1991. Types of Competition and The Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11: 791-800.
3. Brooking, Annie. 1997. The Management of Intellectual Capital at Scandia. *Long Range Planning* 30 (3): 364-365.
4. Brooking, Annie. 1999. *Corporate memory: Strategies for Knowledge Management*. London: International Thomson Business Press.
5. Bučič, Vesna. 1990. *Ure skozi stoletja*. Ljubljana: Narodni muzej.
6. Čater, Tomaž. 2000. *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Davenport, Thomas H. in Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
8. Demarest, Marc. 1997. Understanding knowledge management. *Long Range Planning* 30 (3): 374-384.
9. Federation of the Swiss Watch Industry. 2005. Vstopna stran. <http://www.fhs.jp> (17.11.2005).
10. Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
11. Konrad, Edvard. 1996. Kariere strokovnjakov v inteligentnih organizacijah. *Marketing Magazin* 11: 8-9.
12. Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
14. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press, Inc.
15. Obrtna zbornica Slovenije. 2005. Vstopna stran. <http://www.ozs.si> (04.05.2005).
16. Planko, Sergeja. 2001. *Upravljanje z znanjem v organizaciji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta.

17. Pučko, Danijel. 1998. Poslovođenje znanja in vplivi na strateško poslovođenje ter analizo. *Organizacija* 10 (31/december): 557-565.
18. Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
19. Sočan, Lojze. 1997. Bo vlada znanje spodbujala ali onemogočala? *Gospodarski vestnik* 48: 21.
20. Statistični urad Republike Slovenije. 2005. *Letopis*. <http://www.stat.si/letopis> (13.12.2005).
21. Šalamun, Andreja. 2004. Nakup nakita je obred. *Gospodarski vestnik - Trgovina*, november, 9-11.
22. Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
23. Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management.
24. Zupan, Nada. 1996. Human Resources as a Source of Competitive Advantage in Transitional Companies: The Case of Slovenia. *Slovenska ekonomska revija* 47 (5/6): 510-524.
25. Wiig, Karl M. 1997. Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning* 30 (3): 399-495.
26. Witzel, Morgen. 2004 *Management: The basics*. London: Routledge.
27. WOSTEP. 2005. Vstopna stran. <http://www.wostep.ch> (17.11.2005).

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Vprašalnik za konkurencu

**Priloga 2** Vprašalnik za odjemalce