

2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ANDREJA HRIBERNIK

ANDREJA HRIBERNIK

KOPER, 2014

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

IZVEDBA PROJEKTA V TRŽENJU
ZA IZDELAVO OTROŠKE KONFEKCIJE

Andreja Hribernik

Koper, 2014

Mentor:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Zaključna projektna naloga obravnava vpliv spremenjenih gospodarskih razmer na poslovanje podjetja, ki se ukvarja s proizvodnjo tekstilnih izdelkov. Podjetje za svoj obstanek na trgu potrebuje znanje, vztrajnost, inovativnost, fleksibilnost in nenehno prilagajanje potrebam potrošnikov. V teoretičnem delu projektna naloga s pomočjo prebrane literature in virov obravnava vpliv globalizacije na podjetje in vlogo menedžmenta pri izvedbi novih projektov. Predstavljeni so tudi ostali dejavniki, ki pomembno vplivajo na uspešno realizacijo zastavljenega projekta v trženju. V empiričnem delu smo s pomočjo anketnega vprašalnika obravnavali, kdaj in zakaj se podjetje odloči za izdelavo otroške konfekcije. Ugotovili smo, da se podjetje v kriznem trenutku preusmeri v nove tržne možnosti, to je v izdelavo in prodajo otroške konfekcije, z usmerjenostjo na ciljne kupce. To podjetju omogoči, da tudi v obdobju gospodarske krize preživi.

Ključne besede: globalizacija, outsourcing, potrošnik, blagovna znamka, otroška konfekcija.

SUMMARY

Final project assignment discusses the impact of changed economic conditions on business of a company, which is engaged in manufacturing textile products. For its survival in the market, the company needs knowledge, perseverance, innovation, flexibility and constant adaptation to the needs of consumers. In the theoretical part the project assignment, using the read literature and references, examines the impact of globalization on business and management role in the implementation of new projects. We also present other factors that have a significant impact on the successful realization of the objective of the project in marketing. In the empirical part we used a questionnaire, by use of which we discovered when and why a company decides to produce children's clothing. We found out that the company in crisis time redirects to new market opportunities, i.e. in manufacturing and selling children's clothing, with a focus on target customers. This undertaking enables a company to survive also during the economic crisis.

Keywords: globalization, outsourcing, consumer, brand, children's clothing.

UDK: 339.138:687.073(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok za strokovno pomoč in vse nasvete pri izdelavi projektne naloge.

VSEBINA

1	Uvod.....	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji zaključne projektne naloge	3
1.3	Predvidene raziskovalne metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge.....	4
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve	4
2	Opredelitev pojmov.....	6
2.1	Globalizacija.....	6
2.2	Outsourcing in offshoring	7
2.3	Potrošnik/kupec	8
2.4	Blagovna znamka, trgovska blagovna znamka	9
2.5	Konfekcija	10
3	Uspešnost organizacije in vloga menedžmenta pri prehodu na izdelavo otroške konfekcije	12
3.1	Krizni trenutek – odločilne pravilne odločitve.....	12
3.2	Preusmeritev v izdelavo otroške konfekcije.....	13
3.3	Pozicioniranje na trgu in izbira kupca	13
4	Potek izdelave otroške konfekcije.....	15
4.1	Vzorčni izdelki	15
4.2	Proizvodnja otroške konfekcije	15
5	Transport – logistična oskrba.....	17
5.1	Izbira mednarodnega špediterja.....	17
5.2	Transportni čas	18
5.3	Incotermsi.....	19
5.4	Carina	21
6	Raziskave.....	23
6.1	Intervju	23
6.2	Interpretacija rezultatov in ugotovitve	31
7	Zaključek.....	33
	Literatura.....	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Cenik ladijskega prevoza za relacijo Yantian-Koper	20
---	----

KRAJŠAVE

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations (Zveza držav Jugovzhodne Azije)
DDV	davek na dodano vrednost
DIN	Deutsches Institut für Normung (Nemški inštitut za standardizacijo)
ES	Evropska skupnost
EU	Evropska unija
FOB	Free On Board (franko na ladijski krov)
ICC	Mednarodna gospodarska zbornica
INCOTERMS	International Commerce Terms (zbirka mednarodnih terminov za določanje cene blaga)
JUS	Jugoslovanski standard
MTZ	Mednarodna trgovinska zbornica
NAFTA	The North American Free Trade Agreement (severnoameriški prosto trgovinski sporazum)
RS	Republika Slovenija
SWOT	slovensko PSPN matrika, prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti
TARIC	Tarif Intégré de la Communauté (integrirano tarifo Evropskih skupnosti)
ZVPot-UPB2	Zakon o varstvu potrošnikov

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

V zadnjih letih, po odcepitvi Slovenije od bivše skupne države ter s prehodom iz komunistične ureditve države na kapitalistično smo priča spremembam, ki se posledično pojavljajo v gospodarstvu.

»Pasti globalizacije so nam še bližje kot drugim. Še bolj kot drugje smo, tudi zaradi kratkotrajnega navdušenja nad kapitalizmom, hitro odpravili pridobitve in institucije prejšnjih časov, tudi tiste, ki so delovale bolje kot ustrezne institucije drugje, in prestrukturiranje naredili podobno požigalništvu« (Martin, Schuman in Mencinger 1997, 8).

Mnoga prej uspešna podjetja so kar nekako izgubila tla pod nogami, kajti sistem, v katerem so delovala, jih je uspaval v navidezni varnosti, z usmerjenostjo na domače tržišče. Niso bila pripravljena na spremembe, ki jih takšen prehod prinaša, na iskanje novih trgov in tržnih niš, zato so številna v svojem ozkem razmišljanju in usmerjenosti ter z omejenim znanjem žalostno potonila v insolventnosti in stečajih.

»Nimamo tal, na katerih bi se trdno počutili in ki bi nam bila znana. Morali bi imeti vero, vendar je okrog nas dvom; neumno bi bilo trditi, da poznamo gotovost, ko pa je vse tako nepredvidljivo« (Vila 2000, 9–10, 55).

Vendar je bila to priložnost za druge, proaktivno naravnane organizacije, ki so pričele z aktivnostmi takoj. Ideje so iskale na tujih trgih, kjer so iskale nove poslovne partnerje, nove dobavitelje in odjemalce ter se prilagajale novim razmeram, z drugačno ureditvijo znotraj lastnih organizacij.

Z veliko volje, discipline in nadgrajevanjem znanja so z vztrajnim, nenehnim iskanjem novih priložnosti in ustvarjanjem pogojev zanje mnoga uspela.

»Križa je priložnost, da vzameš tuje znanje, ga nadgradiš in prodaš nazaj« (Češko 2012).

Za sodobnega, hitro rastočega podjetnika je znanje pomembno ne le za preživetje, temveč tudi za obvladovanje rasti razvoja podjetja do uresničitve zastavljene vizije (Meško Štok 2009, 36).

V viharnem okolju sodobnega poslovnega sveta bodo zmagovalna podjetja le tista, ki se ne bodo borila proti kaotičnemu okolju, temveč se bodo z njim sprijaznila in ga izkoristila (Lipičnik 2005, 206).

Prav takšno je podjetje, katerega padci in vzponi bodo opisani v zaključnem projektnem delu. S tem bomo dokazali lastne trditve, da lahko z znanjem, vztrajnostjo in trdim delom ter

nenehno pripravljenostjo sprejeti nove pogoje vsaka organizacija uspe obdržati svoj položaj na tržišču.

Vendar vsako znanje še ne pomeni osnove za uspešno delovanje podjetja, koristno je zlasti implicitno znanje, ki je shranjeno v glavah posameznikov ter ga je težko prenesti in pretvoriti v pisno obliko (Pivec 2011, 11).

Ne samo globalizacija Slovenije, tuji trgi, velika konkurenca ter huda gospodarska kriza, ki je ohromila delovanje mnogih uspešnih podjetij, tudi zakonodaja, zunanja politika države in njen mednarodni ugled imajo velik vpliv na delovanje, razvoj in obstoj zgodbe o uspehu.

Pojmi, prijemi in pravila, ki so veljala za stare uspešne organizacije, ne veljajo več in potrebno je razviti nove načine za delovanje v sodobnem okolju, kjer imata učenje in menedžment znanja (angl. *knowledge management*) ključno vlogo. Za današnje poslovno okolje so značilni novi dejavniki uspeha: hitrost, fleksibilnost, integracija in inovativnost (Vila 2000, 65).

Organizacije se vedno bolj zavedajo pomena znanja, ki je ključni dejavnik in jim prinaša konkurenčno prednost pred drugimi, zato mu posvečajo vedno več pozornosti. Že Peter Drucker (2004) je napovedal, da znanje ne bo edini konkurenčni dejavnik, zelo verjetno pa bo odločilen vsaj v večini panog razvitega sveta. To trditev utemeljuje z dejstvom, da se vsi tradicionalni dejavniki zlahka dosežejo le, če obstaja specializirano znanje, ki postane produktivno takrat, ko se vključi v neko nalogo (Drucker 2004, 8, 128).

S priznavanjem pomena znanja za strateški uspeh se je pojavila potreba po zavestnem ravnanju z znanjem, ki vključuje napore za sistematično zbiranje znanja, zagotavljanje njegove široke dostopnosti in gojenje kulture učenja (Dimovski idr. 2005, 70).

Sodobne poslovne razmere, kot so globalizacija, kriza in drugi pritiski iz okolja, zahtevajo od podjetij vedno več vlaganj v razvoj novih ter zamenjavo in nadgradnjo pridobljenih znanj. Znanje in sposobnost za njegovo uporabo so postali temeljni element za zagotavljanje konkurenčnih prednosti tako na ravni posameznika, skupine, kakor tudi celotnega podjetja (Pivec 2011, 15).

Projektna naloga opisuje krizni moment organizacije, ki se preusmerja na nove tržne možnosti izdelave in prodaje otroške konfekcije, z usmeritvijo na ciljne kupce, ki so večja trgovska podjetja v Sloveniji. Na tem področju je zelo velika tako domača kakor tudi tuja konkurenca. Mednarodno uveljavljena podjetja, kot so H&M, C&A, ZARA in druga, so si z nizkimi cenami, kar jim omogočajo velike kolekcije in široka poslovna mreža, uspela utrditi položaj na našem trgu in predstavljajo trd oreh domačim.

Podjetje pravočasno zazna tržno nišo in vidi v manjših kolekcijah, prilagojenih željam in izboru kupca, možnost izdelave pod imenom kupčeve trgovske znamke. Kupec aktivno

sodeluje pri oblikovanju in usmeritvah izdelave kolekcije. Za takšno izdelavo pomembnejših segmentov izdelkov pod svojo blagovno znamko se v zadnjih letih odločajo skoraj vsi večji kupci, kot so Spar, Mercator, Tuš, Baby center in drugi. Ta trend se je najprej uveljavil na področju prehrabnih izdelkih, kasneje pa temu vse bolj sledijo tudi neprehrabni izdelki, med katere sodijo tudi izdelki za otroke in otroška konfekcija. Trgovci svojo ciljno publiko – kupce prepričajo, da tovrstni izdelki predstavljajo optimalno razmerje med kvaliteto in ceno. Predstavljeno podjetje se usmeri k večjim trgovcem iz več razlogov, med najpomembnejše pa sodijo naslednji:

- Slovenija je v globalnem smislu majhno tržišče, kjer se pogosto soočamo s problemom premajhnih količin;
- večja trgovska podjetja kupujejo relativno velike serije naenkrat;
- večji trgovci so zanesljivejši pogodbeni partnerji z že uveljavljenimi lastnimi blagovnimi znamkami;
- v časih, ko je finančna nedisciplina zelo velika, večji trgovci še vedno predstavljajo relativno varno okolje;
- sodelovanje z večjimi trgovskimi verigami podjetju omogoča, da se lahko v večji meri posveča zgolj izdelavi izdelka, prodaja pa je breme trgovca;
- podjetju zagotavlja prodajo celotne kolekcije istočasno, kar pomeni, da se lahko s predajo kolekcije trgovcu ponovno takoj posveti pripravi in izdelavi nove kolekcije;
- oblačila se izdelujejo na daljnem vzhodu, kjer so človeški viri trenutno finančno najugodnejši.

S takšno organizacijo dela se podjetje usmerja dejansko samo na iskanje novih idej, preučitev modnih smernic, izbiro materialov in krojev ter nenehno išče nove potencialne proizvajalce. Breme marketinga in prodaje pa je izključno na strani kupca.

Da se je podjetje z »outsourcing« metodo izdelave odločilo za proizvodnjo oblačil na Kitajskem in kasneje v Bangladešu, se je izkazalo za dobro poslovno potezo kljub transportu in stroškom, ki so s tem povezani. Človeški viri so v azijskih državah trenutno finančno najugodnejši, saj je njihovo delo razvrednoteno do te mere, da pokrivajo ostale nastale stroške, podjetje pa kljub vsemu ustvarja dobiček.

1.2 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Tema zaključne projektne naloge je ugotoviti in proučiti izvedbo projekta v trženju za izdelavo otroške konfekcije, na osnovi rezultatov raziskave pa podati predloge za izboljšavo.

Zastavljeni cilji:

- predstaviti krizni trenutek (recesija) organizacije ter prehod na izdelavo otroške konfekcije, kot dopolnilno dejavnost predstaviti, kako se izvede projekt izdelave otroške konfekcije;

- ugotoviti, kako se na trgu neusmiljene konkurence pozicionirati ter ostati ves čas korak pred konkurenco;
- dolgoročno zadovoljevati potrebe naročnika in potrošnika;
- obvladovati finančno situacijo organizacije z ustvarjanjem dobička;
- širiti se z zagotavljanjem novih delovnih mest.

Da bi ustvarili pogoje za doseg ciljev, je potrebno nenehno iskanje novih znanj, priložnosti in pridobivanja izkušenj. V zaključni projektni nalogi bomo proučili trenutno situacijo na področju izdelave otroške konfekcije in predstavili možne rešitve, na osnovi katerih bi bilo omenjeno poslovanje lahko dolgoročno trdno in stabilno.

Zastavili smo si naslednjo hipotezo:

H1: Izdelava otroške konfekcije je tržno zanimiva za naročnika in potrošnika.

1.3 Predvidene raziskovalne metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge

Projektno zaključno delo bo razdeljeno na dva dela – teoretični in praktični – ter predvidoma v sedem poglavij.

V teoretičnem delu bomo z deskriptivnim opisom in metodo kompilacije na podlagi znanstveno teoretičnih dognanj predstavili izsledke različnih avtorjev, njihovih spoznanj in stališč, pri čemer bomo izhajali iz osnove za proučevanje virov na področju temeljne dejavnosti menedžmenta. S kavzalno oziroma neeksperimentalno metodo bomo pridobili podatke v razgovoru/intervjuju (individualni polstrukturirani intervju) z vodstvom obravnavane organizacije ter zunanjimi sodelavci, jih analizirali ter na ta način prišli do določenih spoznanj in zelenih zaključkov. Z metodo analize bomo razčlenjevali celotno delo v posamezne dele ter poskušali napovedati smeri nadaljnjega razvoja področja izdelovanja otroške konfekcije. Z deduktivno metodo bomo razčlenjene in analizirane dele ponovno strnili in sestavili v celoto.

Pri opazovanju v realni situaciji bomo uporabili eksperimentalno-kavzalno metodo ter na ta način dokazali določene trditve zaključne projektne naloge.

Intervjuvali bomo dva zaposlena ter dva pogodbeno sodelavca. Intervju bomo izvedli v mesecu oktobru 2013. Rezultate bomo prikazali opisno, vprašalnik bo v prilogah zaključne projektne naloge.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve

Predpostavljamo, da bo podjetje raslo in se na osnovi dobrega poznavanja menedžmenta nenehno razvijalo, s pridobivanjem novih znanj pa nenehno utrjevalo svoj položaj na tržišču

in se posvetilo razvoju lastne blagovne znamke.

V nalogi se bomo omejili samo na izvedbo projekta v trženju in na možnosti izdelave otroške konfekcije.

2 OPREDELITEV POJMOV

Obravnavano podjetje se ukvarja s proizvodnjo oblačil, ki se izdelujejo na tujih trgih, prodajajo pa na domačem tržišču pod blagovno znamko različnih kupcev.

Pri tako obsežnem procesu in udeleženi v celotnem procesu, od ideje do končnega izdelka in nazadnje do potrošnika, je potrebno poznati kar nekaj izrazov in definicij besed, ki se uporabljajo, tako v marketingu in proizvodnji, kakor tudi v transportu in prodaji.

2.1 Globalizacija

Definicije, ki bi bila splošno sprejeta za pojem globalizacija, ni. V ekonomskem smislu predstavlja pojem globalizacija proces, v katerem se zmanjšujejo ali popolnoma ukinjajo ovire v mednarodni ekonomski menjavi in se povečuje ekonomska integracija med državami.

Danes je globalizacija gotovo ena najbolj pogosto uporabljenih besed. Priložnosti, ki naj bi jih ponujala globalizacija, je na začetku onemogočil razvoj kritičnega pogleda na globalizacijo. Enostranski pogled na proces lahko zamegli realnost in ljudje lahko v tem procesu vidimo zgolj neomejene priložnosti gospodarskega sodelovanja.

Glavni dejavniki globalizacije so tržna ekonomija, ki teži h globalnemu trgu, spremembe organizacijskih oblik (transnacionalne korporacije, meddržavne povezave, razne nevladne organizacije in gibanja) ter informacijsko-komunikacijska tehnologija. Nova informacijska in komunikacijska tehnologija omogočata nastajanje svetovne družbe, globalno komuniciranje, globalne trge, globalizacijo kapitala in novo delitev dela (Vreg 2001).

Po ustvarjenem mitu o globalnem svetu so na dan začele prihajati informacije, da globalni svet ni tako idealen, da povzroča izkoriščanje otrok, uničevanje narave.

Giddens postavi definicijo, da je globalizacija intenzifikacija svetovnih družbenih odnosov, ki povezujejo oddaljene lokalitete tako, da lokalne dogodke oblikujejo dogodki, ki se zgodijo daleč stran in obratno (Makarovič 2008).

Held in McGrew (2004) pravita, da jo moramo razumeti kot sklop sprememb, ki vključujejo pomenljive reorganizacije organizacijskih načel družbenega življenja in svetovnega reda.

V literaturi se pojavljajo trije različni pogledi na globalizacijo:

- hiperglobalisti trdijo, da je to totalen, vseobsegajoč proces, ki ga ni mogoče preprečiti ali se mu izogniti;
- skeptiki se sprašujejo, ali ni to popolnoma nasproten proces, ki le pogloblja razdeljenost sveta;
- postskeptiki z zmerno pozicijo pa jo sprejemajo kot nesporen proces, ki vztrajno poteka.

Skeptiki raje kot termin globalizacija uporabljajo internacionalizacija kot sinonim za vez med nacionalnimi ekonomijami in družbami na eni strani ter regionalizacijo na drugi.

Nadalje trdijo, da je to le ideološki konstrukt, ki pomaga pri legitimizaciji odprtega trga in anglo-ameriškega kapitalizma (Held in McGrew 2004).

Kljub nespornim procesom globalizacije, ki nas vsakodnevno obkrožajo, pa lahko še vedno rečemo, da vpetost v nacionalno okolje dominira nad vsakodnevno rutino, ne glede na tehnologijo, ki nas obkroža. Vedno se najprej obrnemo na tisto, kar nam je najbolj otipljivo, in to je največkrat tisto, s čimer smo odrasli.

Globalna gospodarska prepletenost nikakor ni naravni pojav, ampak dosežek zavestne in usmerjene politike. Razumemo jo lahko kot skupek interesov in sredstvo za ohranjanje visoke gospodarske rasti.

2.2 Outsourcing in offshoring

Outsourcing je angleški izraz za zunanje izvajanje dejavnosti, ki ga je podjetje sicer izvajalo samo. Zunanje izvajanje dejavnosti je pomembna strateška odločitev podjetja.

Izraz outsourcing je sestavljen iz angleških besed (Allweyer, Besthornn in Schaff 2004, 3):

- outside – zunaj,
- resource – vir,
- using – uporabljanje.

V slovenščini se uporabljajo tudi izrazi zunanja oskrba podjetja, najem storitev in drugi.

Predstavlja posebno strategijo sodelovanja in pomembno strateško odločitev podjetja, pri čemer podjetje še vedno v določeni meri ohranja svoje temeljne zmožnosti. Mnogi avtorji navajajo, da izberejo podjetja možnost zunanjega izvajanja takrat, kadar so stroški dejavnosti znotraj podjetja višji, kakor če bi podjetje izdelek ali storitev kupilo na trgu.

Odločitev za zunanje izvajanje dejavnosti ima lahko za podjetje dolgoročen, strateški pomen. Zlasti za menedžment je pomembno, da odločitev za zunanje izvajanje temeljito prouči in analizira možne poteke, rezultate, koristi in predvsem tveganja, ki jih prinaša. Pogosto se dogaja, da menedžment podjetja zmotno meni, da je pri prenosu dejavnosti treba najti primerne partnerja in bodo koristi že dosežene (Kavčič 2009, 13).

Kubr (2002, 509) in Greaver (1999, 27) opredeljujeta zunanje izvajanje kot pogodbeno izločanje dejavnosti, ki jih podjetje ne bo več izvajalo samo, drugemu podjetju. Zunanje izvajanje je eno od strateških orodij za doseganje poslovnih ciljev podjetja.

Drugi pojem, pogosto uporabljen v ameriški literaturi, je »offshoring«, ki ga avtor opredeljuje

kot prenos dejavnosti v drugo državo in lahko zavzame dve obliki:

- prva je prenos dejavnosti znotraj korporacije v tujino;
- druga oblika je prenos dejavnosti tujemu zunanjemu izvajalcu.

V primeru druge oblike govorimo o »offshoring outsourcingu« (Kavčič 2009, 28). Znanstveno področje obravnavane teme je raziskovanje v menedžmentu, ožja opredelitev je raziskovanje področja zunanjega izvajanja kot pomembne sestavine politike podjetja in kot sestavine za obvladovanje kompleksnosti podjetja, s sintezo interesnega in instrumentalnega vidika, tehnokratskega in humanističnega koncepta menedžmenta pri snovanju celostne strategije podjetja za dolgoročneje sodelovanje s partnerji v razmerjih zunanjega izvajanja (prav tam). Uspešni outsourcing torej zahteva usmeritev podjetja na njegove ključne naloge in natančno opredelitev aktivnosti, ki jih bodo izvajali zunanji izvajalci.

Po definiciji se torej obravnavano podjetje poslužuje »offshoring outsourcinga«, vendar bomo mi v nadaljevanju uporabili zgolj širši izraz »outsourcing«.

Kot glavni razlog za logistični outsourcing navajajo potrebo po zmanjševanju stroškov. Pomemben razlog je tudi izboljšanje fizične distribucije, torej dobavni servis. Stroški logistike v izvedbi zunanjega izvajalca naj bi bili načeloma nižji, saj le-ta laže dosega ekonomijo obsega ali pa ima druge prednosti, ki temeljijo na specializaciji. Prenos storitev na zunanje izvajalce pripomore k temu, da se dosežejo skupni pozitivni rezultati zunanje oskrbe (Kovačič in Ogorelc 2002, 117).

2.3 Potrošnik/kupec

V slovenski literaturi najdemo več definicij za izraza potrošnik in kupec, kakor tudi več različnih opredelitev kupca – od industrijskega kupca do končnega potrošnika.

Potrošnik je pomemben del celotnega gospodarskega procesa, saj je tisti, ki zamenja blago za denar.

Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot-UPB2), Ur. list RS, št. 98/04, v drugi alineji 1. člena definira potrošnika: »Potrošnik je fizična oseba, ki pridobiva ali uporablja blago in storitve za namene izven njegove poklicne ali pridobitne dejavnosti«.

Potrošnik je tisti, ki ravnokar kupuje dobrine, ali tisti, ki se pripravlja za nakup, ali pa tisti, na katerega vplivamo z različnimi sredstvi, da bi v bodoče nakup opravil (potencialen potrošnik, ki tvori potencialen trg). Za organizacije, ki proizvajajo dobrine za trg, so le-ti precejšnjega pomena, ker predstavljajo različne možnosti, kot so večja prodaja in širitev prodajnega trga (Možina 2002, 17–19).

Britanska potrošniška organizacija – National Consumer Council pravi, da je potrošnik vsak

človek v družbi kot kupec ali uporabnik blaga in storitev zasebnega ali javnega sektorja. Izhajajoč iz tega se vloga potrošnika razlikuje od vloge, ki jo ima kot proizvajalec. Koncept »Potrošnik je posameznik, ki mu ponudijo blago in storitev – zasebno ali javno in ki to ponujeno kupuje ali uporablja za potrebe svoje družine, prijateljev ali za svoje lastne potrebe« (National Consumer Council 2013).

Izhajajoč iz definicij potrošnika različnih avtorjev lahko sklepamo, da potrošnik ni le tisti, ki kupuje – kupec. Potrošnik je lahko:

- kdor se samo pripravlja na nakup;
- kdor nima virov in sposobnosti za nakup;
- nekdo, ki o nakupu sploh še ni razmišljal, vendar se bo zanj v prihodnje odločil;
- nekdo, ki je le uporabnik kupljenega blaga ali storitve.

Pojem potrošnika je širok, medtem ko pojem kupca definira fizično ali pravno osebo, ki na trgu kupuje izdelek ali storitev, pri tem pa ni nujno, da je tudi uporabnik. Torej lahko sklepamo, da potrošnik ni vedno kupec in kupec ni nujno potrošnik. Končni potrošnik je lahko vsaka fizična ali pravna oseba, ki mora zadovoljiti svoje fiziološke in druge potrebe, ne glede na svoje pravne, finančne in druge sposobnosti. Kupec pa je le tisti, ki kupuje izdelke ali storitve, ali je stranka v pogodbi, ne pa tudi uporabnik izdelka ali storitve (Pernek 1986, 13–14).

2.4 Blagovna znamka, trgovska blagovna znamka

V teoriji tržnega komuniciranja ločimo korporativne, storitvene in blagovne znamke. Vse tri so na trgu, zato je njihova nadpomenka »tržna znamka«.

Blagovna znamka (izhaja iz angleščine – trade mark, trademark ali trade-mark) je pravica industrijske lastnine, s katero se zavaruje kakršen koli znak ali kombinacija znakov, ki jih je mogoče grafično prikazati in v gospodarstvu omogočajo razlikovanje blaga oziroma storitev enega podjetja od blaga in storitev drugega podjetja.

Trgovske blagovne znamke so lastne znamke trgovskih podjetij. Ta jih uvedejo z namenom širitve svojega asortimenta ter doseganja cenovno občutljivih skupin odjemalcev, ki so pripravljeni kupiti izdelke nekoliko nižje kakovosti po ugodnejših cenah (Pisnik Korda in Šebjan 2011, 21).

Glede na to, kdo razvije blagovno znamko, po Kotlerju (2004, 426) ločimo:

- blagovno znamko proizvajalca;
- blagovno znamko distributerja ali trgovsko blagovno znamko;
- licenčno blagovno znamko.

Blagovna znamka je sestavni del področja intelektualne lastnine, obsega pa pravice, ki ne

izhajajo iz stvarnega prava, so pa tržno zanimive. Te pravice izhajajo iz določene intelektualne aktivnosti na industrijskem, znanstvenem, literarnem in umetniškem področju ter obsegajo patente, modele, blagovne znamke ter oznake geografskega porekla. V gospodarskem prometu blagovne znamke omogočajo razlikovanje blaga oziroma storitev enega podjetja od blaga ali storitev drugega podjetja in imajo bistven vpliv na konkurenčnost.

Bistvo intelektualne lastnine je v tem, da ustvarjalec nima več nadzora nad uporabo ideje, izumom, glasbenim delom oziroma blagovno znamko, ko je enkrat dostopna javnosti. Tudi zakoniti lastnik, ki si je priskrbel lastništvo nad intelektualno stvaritvijo, ne more varovati te lastnine kot to velja za fizične predmete. To osnovno dejstvo, nemoč varovati intelektualno lastnino s posedovanjem, je opredeljeno s konceptom mednarodnih in notranjih predpisov o intelektualni lastnini in njeni pravni zaščiti.

V Sloveniji imamo na tem področju dva osnovna zakona (Zakon o industrijski lastnini in Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah) in uredbo Sveta ES o blagovni znamki Skupnosti, ki velja neposredno. Blagovna znamka se lahko registrira (zavaruje) nacionalno, v ES kot Znamka skupnosti ali mednarodno pri Uradu RS za intelektualno lastnino.

2.5 Konfekcija

Pod pojmom konfekcija razumemo serijsko izdelovanje moških, ženskih in otroških oblačil, ki se izdeluje po vnaprej določenih normah – številkah (JUS, DIN ...). Serije oblačil so lahko poljubno velike, odvisno od tržišča, za katerega se konfekcija proizvaja, ali zgolj za kupca, ki je serijo naročil.

Veliko je razlogov, zakaj kupujemo oblačila. Lahko enostavno zato, da se zakrijemo, ali pa želimo z oblačilom kaj posebnega izraziti.

Proces globalizacije je v veliki meri vplival na cene oblačil ter s tem tudi na večjo dostopnost do njih ter pogostejše nakupe, za katere se odločamo. Nakupne navade potrošnikov se zelo razlikujejo. Prodajna cena izdelka je zagotovo eden od pomembnejših odločilnih dejavnikov.

Potrošniki so pozornejši na višino prodajnih cen v blagovnicah kot na višino cen v specializiranih trgovinah, saj v slednjih že pred vstopom pričakujejo višjo kvaliteto izdelkov in so posledično za to pripravljene plačati več (Damjan in Možina 1999, 216).

Gospodarske razmere vplivajo na obnašanje potrošnikov in prav to ima velik vpliv na celoten gospodarski proces in gibanje cen. S potrošnjo dobrin zadovoljujemo lastne potrebe ter s tem omogočamo ponovno proizvodnjo dobrin in ohranjanje delovnih mest.

Pod pojmom konfekcija razumemo tako moško, žensko kakor tudi otroško konfekcijo, pri tem pa moramo poudariti, da na vseh celinah oziroma tudi v vseh državah znotraj EU velikosti

niso enake, čeprav so označene z enako konfekcijsko številko, kajti izdelane so po industrijski normi države proizvajalke ali uvoznice.

Obstajajo tudi norme, ki so prilagojene nižjim, višjim in močnejšim postavam, prav tako pa obstajajo razlike v oznakah velikosti na različnih celinah.

Otroška konfekcija ima dvojni način označevanja velikostnih števil, pri čemer prva oznaka pomeni starost otroka in druga oznako njegove velikosti.

Otroci so pomemben segment potrošnikov. Med prvimi se je s svojo trgovsko znamko otroških oblačil z imenom Lumpi na našem tržišču leta 2000 pojavil Mercator. Sledili so še vsi ostali večji trgovci in ravno v tem segmentu je obravnavano podjetje zaznalo tržno nišo.

3 USPEŠNOST ORGANIZACIJE IN VLOGA MENEDŽMENTA PRI PREHODU NA IZDELAVO OTROŠKE KONFEKCIJE

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991, z usmeritvijo v oblikovanje in proizvodnjo konfekcije za odrasle. Specializiralo se je za izdelavo oblačil iz usnja, džinsa in casual mode srednje generacije. Sprva je imelo lastno proizvodnjo pod lastno blagovno znamko ter prodajo v svojih prodajalnah. Z usklajenim timom strokovnjakov je dosegalo zadovoljive rezultate in nenehno širilo svoje poslovanje z odpiranjem novih prodajaln.

Zaradi sprememb na trgu, ki so posledica politične situacije (odcepitev od bivše skupne države Jugoslavije), globalizacije tržišča ter ob nenehni bojazni previsokih, nekonkurenčnih cen, pa išče podjetje vedno nove poslovne priložnosti.

Menedžment podjetja je sestavljen iz skupine proaktivno naravnanih strokovnjakov, ki vidijo priložnost v zunanji oskrbi – outsourcingu. Po tehtnem preudarku se je vodstvo podjetja odločilo za drastičen ukrep in kompletno proizvodnjo preselilo najprej v Turčijo in kasneje na Daljni vzhod. Kolekcijo še vedno oblikujejo sami, izdelavo pa prepustijo zunanjemu pogodbenemu partnerju na Kitajskem, pri čemer pa je nenehno izpostavljeno velikemu tveganju, zato nenehno išče nove proizvajalce.

Rezultati strateške poteze menedžmenta podjetja so se dokaj hitro pokazali in se izkazali kot dobra poslovna poteza, zato je podjetje z odpiranjem lastnih prodajaln v letih od 2000 do 2003 intenzivno širilo svoje poslovanje na trge bivše Jugoslavije.

3.1 Krizni trenutek – odločilne pravilne odločitve

V letu 2008 je pričel promet drastično upadati, vendar podjetje v nenehni časovni stiski in kadrovske podhranjenosti ni izvedlo pravi čas korenitih ukrepov, kar je povzročilo veliko izgubo, zato so velik del prodajaln zaprli, saj jim je posledično prvič v zgodovini poslovanja zmanjkalo denarja za novo kolekcijo. Ker podjetje ni moglo več normalno poslovati, je bil notranji (zaposleni, srednji menedžment) in zunanji pritisk (država, upniki, dobavitelji, javnost) za takojšnje in korenite spremembe izredno poudarjen. Vodenje podjetja, ki je neposredno soočeno z možnostjo hitrega propada, zahteva drugačen pristop, kot pa ga dovoljujejo ali omogočajo normalne razmere poslovanja (Dubrovski 2000, 15–54).

Značilnost kriznega menedžmenta je hitro proaktivno sprejemanje odločitev in ukrepanje (Jemec 2009).

V iskanju novih priložnosti, ki bi izboljšale finančno stanje podjetja, so se v podjetju dogovorili z zunanjim poslovnim partnerjem, da bodo zaradi bogatega tehnološkega znanja ter dobrih navez na Daljnem vzhodu poskusno izdelali konfekcijo za znanega kupca pod njegovo trgovsko blagovno znamko. Tako je prva kolekcija ugleda luč sveta leta 2009. Ta

poslovna poteza se je skupaj z bogatimi izkušnjami preteklih let izkazala v zanimivosti izdelkov, kar je prepričalo poslovnega partnerja, zato so posel nadaljevali s podpisom novih pogodb. V tem času je podjetje zaprlo večji del lasnih prodajaln in se usmerilo v drug segment, ki ga predstavlja izdelava konfekcije za znane kupce pod njihovo blagovno znamko.

Prednosti tovrstnega dela so:

- majhen kolektiv lahko obvladuje celoten posel – dva zaposlena in občasno zunanji sodelavci;
- stroški delovne sile se zmanjšajo;
- pri prodaji ni tveganja, kajti kolekcija se v celoti proda znanemu kupcu – pogodbenemu partnerju;
- za prodajo podjetje ne potrebuje lastnih prodajaln;
- finančni tokovi se enostavneje in lažje načrtujejo.

Svetovna gospodarska kriza in recesija se kažeta v kupni moči potrošnika in kupca, ki je velikokrat postavljen pred dilemo, kaj kupiti, da še lahko zadovolji svoje osnovne življenjske potrebe, pri čemer se običajno odreče novim oblačilom. Na to potezo potrošnika se je podjetje pripravilo, kajti izvedlo je SWOT analizo in našlo tržno nišo v izdelovanju otroške konfekcije.

3.2 Preusmeritev v izdelavo otroške konfekcije

Na področju izdelave otroške konfekcije je zelo velika konkurenca tujih mednarodnih proizvajalcev (H&M, C&A, ZARA ...), zato zazna podjetje tržno nišo v tem, da za znanega kupca naredi izdelke po njegovem izboru, pod njegovo blagovno znamko, kupec pa lahko aktivno sodeluje pri oblikovanju, usmeritvah in izdelavi kolekcije.

3.3 Pozicioniranje na trgu in izbira kupca

Možnost izdelave in prodaje otroške konfekcije vidi podjetje v ciljnih kupcih, zato se osredotoči na večja trgovska podjetja v Sloveniji (Mercator d. d., Modiana d. o. o., Spar d. o. o., Baby center, Pikapolonica ...). Na večje trgovce se podjetje usmeri iz več razlogov:

- večji trgovci so pričeli z izdelovanjem pomembnejših segmentov izdelkov pod svojo blagovno znamko;
- trgovci prepričajo svoje kupce, da predstavljajo tovrstni izdelki optimalno razmerje med kakovostjo in ceno;
- podjetju se ni potrebno ukvarjati s samo izdelavo in nima stroškov s propagando;
- izdelava oblačil na Daljnem vzhodu ima določene omejitve, ki se kažejo predvsem v minimalnih količinah izdelkov, ki jih je možno proizvajati, Slovenija pa je v globalnem smislu majhno tržišče, zato se podjetje pogosto sooča s problemom premajhnih količin.

Podjetje najprej prouči, kakšne so možnosti, da izdelava izdelke v cenovnem razredu, ki ga predlaga kupec. Nato mora med proizvajalci na Daljnem vzhodu, ki so pripravljeni izdelati majhne količine oblačil, ki jih potrebuje za slovensko tržišče, izbrati primerne in zanesljive poslovne partnerje.

4 POTEK IZDELAVE OTROŠKE KONFEKCIJE

Nove kontakte je podjetje navezalo na največjem kitajskem sejmu, kjer so obiskovali agente in izdelovalce/proizvajalce otroške konfekcije, z njimi navezali stike in naročili vzorčne izdelke. Tako se je oblikovala osnovna kolekcija izdelkov kot temelj za izbor in izdelavo nove kolekcije.

Le-ta se je oblikovala tako, da si je kupec v prvi fazi naredil izbor aktualnih izdelkov, v drugi fazi pa predlagal, katere spremembe želi na obstoječih artiklih, bodisi določene korekcije v kroju izdelka bodisi zelene barvne variacije, ali pa spremembo tiska ali vzorca na tkanini.

Na osnovi zabeleženih pripomb je oblikovalec pripravil kolekcijo v različnih barvnih variantah v računalniški obliki. Na osnovi računalniških predlog se je določila kolekcija. Za vsak artikel se je nato izdelal tehnološki list, ki je vseboval vse podatke o materialu in načinu izdelave izdelka, ta pa je služil kot izhodišče za pošiljanje povpraševanj različnim dobaviteljem.

4.1 Vzorčni izdelki

Povpraševanja za določen segment izdelkov se pošljejo vsaj desetim dobaviteljem, sledi zbiranje ponudb, na osnovi katerih se izbereta eden ali dva dobavitelja, ki izdelata t. i. predprodukcijske vzorce za vsak segment kolekcije. Da bi bili vzorci čim boljši približek želenim izdelkom, se proizvajalcema/dobaviteljema pošljejo vzorčki originalnih materialov ter tehnološki list, ki je kasneje podlaga za izdelavo izdelka. Zaradi vse večjega cenovnega pritiska se pogosto dogaja, da večina ponudnikov odpade že na samem začetku zaradi previsokih ponujenih cen.

Izdelava vzorcev običajno traja okrog 30 dni. Po prispetju vzorcev le-te pregleda tehnolog, ki poda oceno glede uporabljenih materialov in dodatkov, načina izdelave, dimenzij izdelkov ter ostalih parametrov, pomembnih za izdelavo kakovostnega vzorca. Glede na kakovost in videz vzorcev ter ponujeno ceno se nato dokončno izbere proizvajalec za posamezni segment kolekcije.

Sledi naročilo. Ker so posamezni proizvajalci večinoma specializirani za določen segment oblačil, je za izdelavo celotne kolekcije potrebnih več proizvajalcev.

4.2 Proizvodnja otroške konfekcije

Ko so tako imenovani predprodukcijski vzorci prejeti in se določi proizvajalec za posamezni segment izdelkov, se na osnovi prejetega vzorca pripravijo komentarji, ki zajemajo opažanja tehnologa in celotnega tima. Izbranemu proizvajalcu se pošlje celotna tehnološka dokumentacija, komentarji, ki so tudi slikovno predstavljeni, in originalni vzorci, vse z

namenom, da izključijo čim več dejavnikov tveganja in zagotovijo čim bolj originalne izdelke. V tehnološkem listu so navedeni vsi podatki, ki so potrebni za izdelavo izdelka:

- natančna kompozicija materiala;
- barve;
- način izdelave, ki je tudi slikovno predstavljen;
- vsi pomembni dodatki, npr. gumbi, zadrge;
- videz in vsebina glavne etikete;
- velikostne in vzdrževalne etikete ter obesne etikete;
- način pakiranja izdelka.

Tehnološki list mora vsebovati tudi tabelo mer za različne velikostne številke, ki se razlikujejo od kupca do kupca ter od države do države.

Na osnovi prejete ponudbe in nadalje dogovorjenih pogojev dobavitelj pripravi predračun, ki zajema naslednje parametre:

- količino in vrsto naročenih izdelkov ter dovoljene tolerance;
- ceno za posamezni izdelek ter skupno vrednost vseh izdelkov;
- plačilne pogoje;
- datum izdaje in datum veljavnosti ponudbe;
- dobavni rok ter morebitne sankcije v primeru odstopanj;
- pariteto z navedbo luke, kjer se bo blago naložilo na ladjo;
- način zavarovanja blaga;
- ostali pogoji, ki so potrebni za korektno izpeljavo posla.

Ko so dogovorjeni in zapisani vsi poslovni pogoji, je običajno potrebno plačilo avans v višini 30 % od skupne vrednosti dogovorjenega posla, kar je pogoj za pričetek dogovorjenega posla. Običajno plačani avans zadostuje za nakup potrebnega materiala. Minimalni rok za izdelavo izdelkov je 45 do 60 dni. Vedno se od dobaviteljev zahteva, da pošljejo tudi t. i. produkcijske vzorce v vseh barvnih variantah, da se dokončno preverijo vsi zahtevani parametri in potrdijo barve vseh izdelkov. Produkcijski vzorci so vzorci, ki naj bi bili vzeti neposredno s proizvodnje linije. Ko gotovo blago prispe v skladišče in se zaključi carinski postopek, se pred odpremo blaga končnemu kupcu opravi še zadnja kontrola izdelkov, ki večinoma temelji le na oceni vizualne ustreznosti izdelkov. Neprimerni izdelki se odstranijo in blago se dostavi kupcu.

5 TRANSPORT – LOGISTIČNA OSKRBA

Logistična oskrba in transport sta zelo pomembna dejavnika pri zunanjem izvajanju poslov, in sicer tako s stroškovnega vidika kakor tudi z vidika varnosti, zajemata pa:

- prevoz blaga od proizvajalca do luke, kjer se blago naloži na ladjo;
- ladijski prevoz, ki je cenovno najbolj ugoden, a včasih časovno dolgotrajen;
- povprečni tranzitni čas se giblje 28–45 dni, odvisno od luke, kjer se blago naklada;
- tveganje, da je zaradi ladijskega transporta tranzitni čas predolg in s tem posel ogrožen; takrat je nujno, da se podjetje odloči za transport z letalom;
- tranzitni čas z letalom se giblje 7–10 dni, je pa v povprečju 5–8-krat dražji od ladijskega;
- pri ladijskem prevozu vedno obstaja določeno tveganje, da blago ne pride pravočasno. Vse večje ladijske družbe se z različnimi pogodbenimi klavzulami zavarujejo pred plačilom odškodnin, saj običajno navajajo v drobnem tisku, da so zaradi višje sile možne zamude;
- pomemben je tudi notranji transport, ki predstavlja prevoz blaga iz pristanišča v centralno skladišče, kjer se opravi carinjenje in vključuje tudi prevoz blaga do končnega kupca;
- za zagotavljanje dolgoročnega sodelovanja in dobrih poslovnih odnosov je potrebno blago dostavljati neposredno v posamezne maloprodajne enote in le redko v centralno skladišče kupca, kajti na ta način se breme vseh logističnih stroškov in priprave blaga prenese na dobavitelja.

Celotna logistika in transport zajemata zelo zapletene postopke, zato je smiselno, da se manjša podjetja poslužujejo (outsorcinga) zunanje logistične oskrbe. Zunanja oskrba v logistiki pomeni, da podjetje določene logistične aktivnosti prenese na zunanje izvajalce. Podjetje se osredotoči le na izvajanje aktivnosti, pri katerih ima konkurenčne prednosti (Ogorelec 2001, 454).

5.1 Izbira mednarodnega špediterja

Na slovenskem trgu je prisotnih veliko špediterskih podjetij, ki so večinoma del velikih mednarodnih podjetij in imajo razvejano mednarodno verigo pogodbenih partnerjev po vsem svetu. Podjetje ima bogate izkušnje na tem področju in natančno oblikovana merila za izbor pogodbenih partnerjev.

Pri izbiri pravega poslovnega partnerja je nujno poiskati zanesljivo in cenovno primerno podjetje, ki je mednarodno usmerjeno, kar pomeni, da ima razpredeno mrežo po vsem svetu in sklenjena pogodbeno partnerstva na vseh pomembnih lokacijah ter nudi podjetju poleg carinskega poslovanja tudi celovito logistično oskrbo, prilagojeno potrebam globalnega poslovanja.

Pomembno vlogo pri izbiri partnerja odigra tudi lokacija centralnega skladišča, kjer se

opravita pregled in carinjenje pošiljke ter odprema blaga do končnega kupca. Nujno je, da je dobavitelj prisoten pri pregledu in odpremi vedno tudi fizično, zato je izredno pomembno, da se skladišče nahaja v bližini podjetja dobavitelja, kajti v enem koledarskem letu je potrebnih več deset tovrstnih prevzemov in pregledov.

Vodstvo podjetja se je odločilo za sodelovanje z mednarodnim špediterskim podjetjem DSV d. o. o. iz Naklega pri Kranju, ki nudi celovit menedžment distribucije, transporta, skladiščenja in logističnih informacij in obsega naslednje storitve:

- prevzeme pošiljk pri pogodbenem partnerju v tujini, v kolikor je tak dogovor, odvisno od dogovorjene paritete;
- ladijske prevoze, ki vključujejo tudi natovarjanje in raztovarjanje blaga na ladjo ali letalo;
- prevoz blaga iz luke v centralno skladišče (cestni kopenski prevoz);
- letalske prevoze;
- carinjenje pošiljk;
- pripravo blaga za odpremo kupcem;
- dostavo blaga do končnega kupca;
- dostavo hitrih pošiljk – ker poteka proizvodnja vseh izdelkov na Daljnem vzhodu, ima hitra pošta pomembno vlogo pri komunikaciji med dobavitelji in proizvajalci.

Prepustitev celotne logistične oskrbe zunanjemu izvajalcu je bila ena od pomembnih odločitev podjetja, saj se lahko tako vodstvo v celoti osredotoči na druge dejavnosti v podjetju in s tem pripomore k večji konkurenčni prednosti.

5.2 Transportni čas

Transportni čas je zelo pomemben dejavnik pri sklepanju poslov ter dejavnik, ki se mu ni moč izogniti. Ker je na trgu zelo velika konkurenca, je pravočasna dostava blaga do končnega kupca poleg primerne kvalitete eden od odločilnih dejavnikov.

Sam transportni čas vključuje več dejavnikov:

- blago mora biti dostavljeno v pristanišče pravočasno, torej vsaj 5–7 dni pred izplutjem ladje iz pristanišča (t. i. closing time), kajti pri velikih ladjah traja natovarjanje blaga tudi do 7 dni;
- čas plovbe je običajno čas, ko je ladja na poti. Blago gre iz zbirnega pristanišča v t. i. pretovorno luko, kjer se preloži na drugo ladjo, glede na luko, kjer se bo blago iztovorilo. Glavna pretovorna luka za Daljni vzhod je Singapur. Včasih se zgodi, da je blago pravočasno vtovorjeno v luki, potem pa pomotoma ali zaradi prezasedenosti ladje obleži v pretovorni luki. S tega vidika so zlasti problematične pošiljke blaga za poletno sezono, ki so na poti v obdobju december – januar – februar. Zaradi kitajskega novega leta in dejstva, da se odpreme v tem času 3 tedne ohromljene, vedno pride do popolnega kaosa v tem obdobju in s tem do situacije, ko nima podjetje nikakršnega vpliva na pravočasnost

dobav.

Zaradi vsega navedenega je zagotavljanje pravočasnih dobav velikokrat tvegano, prav zato pa ima izbira zanesljivega špediterja in korekten partnerski odnos z njim pomembno vlogo. Velike mednarodne špediterske družbe imajo običajno sklenjene pogodbe z velikimi in zanesljivimi ladijskimi družbami, kar je zagotovilo, da se navedeno tveganje očitno zmanjša in so velika odstopanja pri dobavah prej izjema kakor pravilo.

Pošiljanje vzorcev na Kitajsko in nazaj poteka s hitro pošto, da bi skrajšali čas potovanja. Stroški hitre pošte so dokaj visoki, zato jih z lahkoto navajamo kot glavno pomanjkljivost pri tovrstnem načinu dela, z upoštevanjem relativno dolgih dobavnih rokov ter transportni čas, ki je med 40 in 50 dni. V težnji h konkurenčnosti in v želji po doseganju ciljne cene je najprimernejši ladijski transport, kajti stroški letalskega transporta so tudi do desetkrat višji od ladijskega. Čeprav je čas transporta z letalom bistveno krajši, se uporabi le v redkih, izjemnih primerih.

5.3 Incotermsi

Incoterms je okrajšava za International Commerce Terms, zbirko mednarodnih terminov za določanje cene blaga, ki so veljavni po vsem svetu za sporazumevanje med kupci in prodajalci. Trenutno veljajo pravila *Incoterms 2000*. Navedene kratice so prilastki za ceno, označujejo torej kraj, kjer navedena cena velja, zato mora biti naveden takoj za kratico kraj. Terminov in kratic se ne prevaja niti za notranji promet med slovenskimi podjetji (Wikipedia 2013).

Na podlagi mednarodne poslovne prakse je mednarodna gospodarska zbornica (ICC) leta 1936 oblikovala klavzule Incoterms, ki so bile doslej že devetkrat preoblikovane in z revizijo dopolnjene, nazadnje leta 2012.

Incoterms je ime za zbirko tipskih pogodbenih klavzul o transportu blaga, ki jih lahko pogodbeni stranki vključita v kupoprodajno pogodbo ter na ta način z izbrano klavzulo določita medsebojne obveznosti pri transportu blaga, predmeta kupoprodajne pogodbe.

Cilj Incotermsov je:

- poenotenje pravil za razlago najbolj pogostih trgovinskih pojmov, uporabljenih v zunanji trgovini;
- več revizij v želji po usklajevanju pravil z razvojem prakse mednarodne trgovine in načinov prevoza – MTZ (mednarodna trgovinska zbornica) je pripravila prvo revizijo leta 1953, nato 1967, 1976, 1980, 1990, 2000 in zadnjo leta 2012.
- Razlogi za zadnjo revizijo so:
 - nastanek in krepitev trgovinskih blokov (EU, NAFTA, ASEAN);
 - vse večja pripravljenost podjetij v ZDA za uporabo klavzul Incoterms;

- upoštevanje razvoja elektronskih sredstev komuniciranja;
- povečana skrb za varnost v prometu blaga;
- hiter razmah kontejnerskega prevoza blaga;
- zahteve poslovne prakse po enostavnejših in jasnejših pravilih.

Klavzule Incoterms se uporabljajo samo, če se stranki pred sklenitvijo pogodbe za uporabo dogovorita. Incoterms zajema 11 pogodbenih klavzul, med katerimi pogodbeni stranki izbereta tisto, ki je zanj najustreznejša glede na vrsto tovora, transportno pot in transportna sredstva.

Z vključitvijo ene izmed klavzul v pogodbo se stranki jasno in nedvoumno dogovorita o tem, kdaj šteje, da je prodajalec opravil svojo dolžnost dobave blaga.

Organizacija, obravnavana v zaključni projektni nalogi, se poslužuje Incoterms 2010, ki zajemajo 11 klavzul, razdeljenih v dve skupini:

- klavzule, ki se uporabljajo za katero koli vrsto prevoza, vključno z multimodalnim;
- klavzule, ki se uporabljajo izključno za morski prevoz in prevoz po notranjih plovnih poteh.

Pri sklepanju pogodb s proizvajalcem organizacija uporablja v 95 % Incoterms FOB (Free On Board franko na ladijski krov) iz druge skupine, ki zajema:

- dogovorjeno odpremno luko (kraj izpolnitve obveznosti);
- vrsto prevoza (morski prevoz in prevoz po notranjih plovnih poteh);
- prodajalec dobavi blago na krov ladje, ki jo je določil kupec, v dogovorjeni odpremni luki.

Preglednica 1: Cenik ladijskega prevoza za relacijo Yantian – Koper

FCL Transport	Valuta	Enota	FOB YANTIAN – KOPER		
			20'DB	40'DB	40'hc
Pomorski prevoz:					
Pomorska voznina	USD	kont.	1350	2500	2250
GRI	USD	kont.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.
PSS	USD	kont.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.
China handling fee	USD	kont.	20 USD	40 USD	40 USD
ERS	USD	kont.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.	vklj. v pom. voz.
Skupaj:	USD		775,00	2500,00	2550,00
Stroški na destinaciji:					
THC	EUR	kont.	125	125	125
ISPS	EUR	kont.	16	16	16
NAŠA STORITRV	EUR	kont.	30	30	30
Release fee	EUR	pošiljka	60	60	60
TRANZIT – T1	EUR	pošiljka	30	30	30
DOSTAVA KOPER - KRANJ			280	280	280

nadaljevanje na naslednji strani

FCL Transport	Valuta	Enota	FOB YANTIAN – KOPER		
Skupaj:	EUR		500	541	541
TOTAL FOB YANTIAN - KOPER		EUR	1.105,18	2.493,20	2.532,24
		USD	1.415,30	3.192,81	3.242,81
Veljavnost	10.07.2013 – 31.07.2013				

Za 20 db, v kolikor teža presega 18 ton (teža tovara + teža kontejnerja), se dodatno zaračuna USD 100.-/ 20 DB na 40' kontejnerjih se ne aplicira!

Dodatno se obračunajo morebitni nepredvideni stroški, npr. stroški, vezani na carinski pregled, premike kontejnerjev. Pretvorba USD – EUR je informativne narave in se računa po srednjem tečaju Banke Slovenije na dan prihoda kontejnerja v Koper.

V zgornji ponudbi ni všteti DDV in se ga naknadno obračuna na stroških:

Relese fee, Dostava. T1 ali uvozno carinjenje, naša storitev.

Tranzitni čas: direktna linija.

Vir: DSV d.o.o.,2013

Prodajalec/proizvajalec izpolni svojo obveznost, ko blago dobavi na krov ladje v označenem pristanišču, pri čemer je dolžan blago izvozno cariniti. Blago se preda na ladjo, ki jo je označil kupec, v imenovanem pristanišču na dogovorjeni dan oziroma v roku in na za to pristanišče običajen način. Od takrat dalje nosi vse stroške in tveganje izgube ali poškodovanje blaga kupec.

5.4 Carina

Preden lahko da podjetje blago na trg oziroma v prodajo, je potrebno vložiti Uvozno dispozicijo za carinjenje blaga ter pred prepustitvijo blaga plačati uvozne dajatve, to je carino in DDV.

Uvozno izvozno dispozicijo uporablja uvoznik oziroma izvoznik za navodila deklarantu (špediterju) z namenom, da izvoz oziroma uvoz izpelje na zakonit način. To storitev gospodarski subjekt zaupa deklarantu, ki je bolj usposobljen za posredovanje med njim in carinskim organom. Glede na svoje izkušnje mora deklarant naročnika storitve opozoriti na vsa pomembna dejstva, ki so potrebna za pravilno izpeljavo carinskih formalnosti. Ravno to je namen dispozicije. Sodobne dispozicije so elektronske, tako da ima deklarant čim več časa za kvalitetno pripravo carinske deklaracije, ki jo bo kasneje predložil skupaj z blagom carinskim organom. Pomembno je, da je zaradi pravno formalnih odnosov, ki bi lahko nastali zaradi ugotovitev (prekrškov) carinskih organov, v končni fazi dispozicija tudi pisna (Centrala učnih podjetij Slovenije 2012).

Uvozne dajatve se lahko poravnajo tudi z zamikom, vendar mora podjetje v tem primeru zavarovati carinski dolg z garancijo.

Pri tem postopku igra pomembno vlogo špediter, saj lahko ob predložitvi ustrezne

dokumentacije opravi postopek carinjenja v našem imenu ter s svojo garancijo omogoči odloženo plačilo dajatev.

Za takšno obliko carinjenja oziroma dogovor s špediterjem se podjetje odloča predvsem zato, ker:

- te dajatve običajno zajemajo stroškovno velike zneske;
- odložitev teh dajatev je pomembna, kajti podjetje mora blago, kupljeno na Daljnem vzhodu, v celoti plačati pred prevzemom;
- šele ko je blago v celoti plačano, dobavitelj izstavi originalne dokumente, na osnovi katerih se lahko opravi postopek carinjenja blaga.

Carinski deklaraciji za sprostitev blaga v prost promet je potrebno priložiti naslednje dokumente:

- račun za blago, na osnovi katerega se prijavi carinska vrednost blaga;
- izjava o poreklu blaga oziroma druga potrebna dokumentacija, na osnovi katere lahko uvoznik uveljavlja oprostitev plačila carine;
- za vsako blago, ki se uvaža, je potrebno določiti tarifno številko, ki je tudi osnova za določitev carinske stopnje, v EU je za vsako blago določena carinska stopnja, na podlagi katere se obračunajo uvozne dajatve;
- v praksi se za določanje carinskih tarif uporablja spletna aplikacija TARIC, ki se nahaja na spletni strani Evropske komisije.

Glede na to, da je za tekstilno blago, ki se uvaža iz Kitajske, potrebno plačilo carine v višini od 4–12 %, enako blago iz Bangladeša pa ni carinsko obdavčeno, je bil to eden od pomembnih razlogov za prehod na tržišče Bangladeša. Bangladeš trenutno še sodi med države tretjega sveta, za katere veljajo v smislu spodbujanja trajnostnega razvoja tovrstne olajšave,

6 RAZISKAVE

Za raziskavo smo uporabili neeksperimentalno metodo individualnega polstrukturiranega intervjuja z vodstvom in zunanji sodelavci obravnavane organizacije. Pri polstrukturiranem intervjuju ne uporabljamo do potankosti v naprej pripravljenih vprašanj, ampak si pripravimo vprašanja zgolj kot osnovno vodilo za izvedbo intervjuja.

Polstrukturirani intervju smo opravili na sedežu podjetja v mesecu oktobru 2013 po predhodnem dogovoru z intervjuvanci. Z neposrednim spraševanjem smo prišli do odgovorov, na katere so odgovarjali direktor podjetja in njegova asistentka, zadolžena za projekt otroške konfekcije, ter dva zunanja sodelavca, ki pomagata pri izdelavi tehnološke dokumentacije in logistične izvedbe projekta.

Pridobljene odgovore smo analizirali in v nadaljevanju podajamo rezultate intervjuja.

6.1 Intervju

1. Koliko let že posluje vaše podjetje? Lahko na kratko opišete potek razvoja podjetja od začetka do danes?

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1991. Takrat se je na tržišču pojavilo z lastno blagovno znamko in je izdelke prodajalo v mreži svojih trgovin. Prvotno je potekala proizvodnja v Sloveniji, kar je omogočalo izdelavo majhnih serij, unikatnih izdelkov in izdelkov po naročilu. V podjetju so bili zaposleni ljudje z bogatimi izkušnjami, a so izgubili delo zaradi stečaja večjega podjetja. Podjetje je imelo svoje trgovine tudi v republikah bivše Jugoslavije. Do leta 2001 je bilo podjetje v nenehni rasti in je odpiralo številne nove trgovine tako doma kot v republikah bivše Jugoslavije. Sledilo je obdobje korenitih sprememb, ko so v Slovenijo pričele prihajati tuje, že uveljavljene blagovne znamke. Zaradi velikih cenovnih pritiskov in vpliva globalizacije je bilo podjetje prisiljeno postopno preseliti svojo proizvodnjo v Turčijo. Tako so ljudje, ki so bili neposredno povezani s proizvodnjo oblačil, izgubili svoja delovna mesta. Podjetje je obdržalo le tehnični in komercialni del. Skratka, potrebno je bilo postaviti povsem drugačen koncept dela. Doma se je oblikovala celotna kolekcija, pripravila se je tudi vsa dokumentacija, potrebna za izdelavo oblačil, sama proizvodnja pa se je opravljala v Turčiji. Podjetje se je tako prvič srečalo s problemom majhnih količin in kontrole nad gotovimi izdelki.

Zaradi nenehnih pritiskov na cene izdelkov ter večanjem stroškov dela je po letu 2005 podjetje večino proizvodnje preselilo na Kitajsko, saj so stroški delovne sile tudi v Turčiji postali že previsoki. Poslovanje s tako oddaljenimi trgi je vsekakor predstavljalo velik izziv za podjetje. Treba je poudariti, da je bila mentaliteta teh ljudi povsem drugačna, prav tako so bili njihovi standardi kakovosti bistveno nižji od naših. A z voljo in vztrajnostjo je podjetje tudi to uspešno premagalo.

2. S kakšno dejavnostjo ste se ukvarjali prvotno? Kateri je bil vaš najbolj prepoznavni izdelek?

Podjetje se je prvotno ukvarjalo z izdelavo usnjene konfekcije, in sicer s proizvodnjo maloštevilnih serij oziroma je izdelovalo tudi izdelke po naročilu. Usnjenim izdelkom smo kasneje dodali izdelke iz džinsa, kasneje so se pridružili tudi izdelki, ki so predstavljali celovito urbano podobo, namenjeno predvsem mlajšim generacijam. Tako smo izdelovali vključno z jaknami še hlače in krila, srajce, bluže, pletene izdelke ter jim dodali tudi številne modne dodatke, s katerimi so lahko naše stranke zaključile celostno podobo.

Ves čas smo skrbeli za visoko kakovost naših izdelkov, ki so bili prepoznavni tudi po tem, da so bili narejeni izključno iz naravnih materialov. Najbolj prepoznavni smo bili na začetku po izdelkih iz naravnega usnja in kasneje po džinsu.

3. Ali se ves čas delovanja/poslovanja podjetja ukvarjate z isto dejavnostjo? Od kod ideja za izdelavo izdelkov pod blagovno znamko kupca?

Podjetje se je skoraj 20 let ukvarjalo pretežno s proizvodnjo konfekcije za moške in ženske.

Glede na trende na trgu smo se tudi z našo ponudbo želeli čim bolj približati našim kupcem, kar pomeni, da se je v letih poslovanja spreminjala deloma tudi naša ponudba. Po nekaj uspešnih začetnih letih poslovanja smo konfekcijskim izdelkom dodali številne modne dodatke, kot so torbice, pasovi, čevlji, rute, šali idr. Teh izdelkov sicer nismo proizvajali sami, ampak smo jih kupovali v tujini. Nekaj let smo imeli tudi predstavništvo za znano blagovno znamko Calvin Klein, ki se uvršča v višji srednji razred oblačil.

Izkušnje, ki smo jih imeli na področju izdelave oblačil ter ne nazadnje tudi specifika proizvodnje na trgih Daljnega vzhoda so nam omogočile, da smo pričeli izdelovati tudi moška oblačila za znanega kupca pod njegovo blagovno znamko. Bogate izkušnje, veliko znanja ter dobre naveze na tujih trgih, padec kupne moči in spremenjeni tržni pogoji pa so bili razlog, da smo posegli tudi na področje izdelave otroške konfekcije.

4. Kateri je bil ključni dejavnik za korenito zmanjšanje proizvodnje konfekcije lastne blagovne znamke?

Vse od leta 2008 smo na vseh trgih, kjer smo prodajali naša oblačila, zabeležili občuten padec prodaje. Slaba prodaja in s tem zmanjšanje prihodkov je povzročilo, da se je podjetje znašlo v začaranem krogu, ko ni bilo dovolj denarja za nabavo nove kolekcije in tako se je ponudba v trgovinah zmanjšala. Slabša ponudba in zmanjšanje kupne moči, kot posledica začetka recesije, so posledično povzročile, da so se številne trgovine znašle v rdečih številkah. Če gledamo na celotno situacijo z današnje perspektive, bi bilo korenite ukrepe potrebno izvesti veliko prej.

Najprej smo zaprli trgovine na področju Republike Srbije in Hrvaške, sledile so še trgovine v Bosni in Hercegovini. Z zapiranjem trgovin v Sloveniji smo pričeli v letih 2010–2011. V tem času smo že pospešeno razmišljali o tem, kako sanirati podjetje v teh težkih časih. Del izpada prihodkov smo nadomestili s proizvodnjo moške konfekcije za znanega kupca pod njegovo blagovno znamko. Tovrstni način dela se je pokazal kot zelo uspešen zaradi številnih razlogov:

- pri proizvodnji smo lahko uporabili vsa znanja, ki smo si jih pridobili v številnih letih poslovanja z vzhodnimi trgi;
- na vzhodnih trgih smo imeli že številne znane in preizkušene proizvajalce;
- kupec je imel lastno mrežo trgovin, zato nam prodaja ni predstavljala nikakršnega tveganja;
- naročeno blago smo v celoti prodali naenkrat in tako je bilo bistveno lažje načrtovati finančne tokove;
- uspešnost prodaje je bila na strani kupca.

Ker se je tovrstni koncept dela pokazal kot zelo uspešen, smo pričeli pospešeno razmišljati o možnosti širitve našega podjetja v tej smeri. Pri tem nismo smeli pozabiti na določene omejitve, ki jih ima tovrsten način dela, to so relativno dolgi dobavni roki in omejitve glede minimalnih proizvodnih količin.

5. Na osnovi česa ste se odločili za preusmeritev v izdelovanje otroške konfekcije (SWOT analiza – raziskava tržišča)? Ste imeli dovolj znanja za ta korak? Katere pomanjkljivosti ste ob tem zaznali?

Do tovrstne odločitve smo prišli na osnovi SWOT analize, kjer smo vzeli pod drobnogled vse štiri aspekte, in sicer prednosti in slabosti kot notranja dejavnika ter priložnosti in nevarnosti kot zunanja dejavnika. Z analizo smo želeli ugotoviti, v katero smer usmeriti naše poslovanje.

Najprej smo proučili, katere so naše prednosti in katere naše slabosti. Navedli smo naslednje prednosti:

- dobro poznavanje vzhodnih trgov in številne naveze;
- dobro poznavanje tovrstnega načina dela;
- močna nabava in prodaja;
- tehnološko obvladovanje procesa in številna tehnična znanja in veščine;
- uveljavljeni distribucijski kanali;
- poznana kakovost pri kupcih;
- našli smo tržno nišo, kjer ni veliko konkurence, to je področje proizvodnje otroške konfekcije pod blagovno znamko kupca.

Glavna šibkost, ki smo jo zaznali pri tovrstni analizi, se je pokazala v pomanjkanju tehnoloških znanj na področju otroške konfekcije, kajti vsa leta smo se ukvarjali z izdelavo

oblačil za odrasle. Kljub temu smo bili prepričani, da lahko s pomočjo zunanjih sodelavcev ter z voljo in željo po novih znanjih in dodatnih veščinah v določenem času odpravimo oziroma dopolnimo tudi ta znanja.

Nato smo se usmerili v preučevanje nevarnosti in priložnosti, ki predstavljajo tisti del analize, na katerega nimamo vpliva.

Glede na trenutne ekonomske, socialne in tržne trende smo preusmeritev v proizvodnjo otroške konfekcije pod blagovno znamko kupca videli kot veliko priložnost. Zaradi padca kupne moči kot posledice gospodarskih razmer se je večji del kupne moči preusmeril v zadovoljevanje osnovnih človeških potreb, kamor sodi tudi nakup otroških oblačil. Ne smemo pozabiti, da otroci hitro rastejo in da so potrebe po tovrstnih oblačilih nenehno prisotne. Prav tako se je pri velikih trgovcih pojavil trend izdelave oblačil pod lastno blagovno znamko.

Kot zadnje smo pogledali morebitne nevarnosti, ki predstavljajo tisti del analize, na katerega nimamo vpliva, vendar se jim lahko prilagodimo.

Veliko grožnjo so nam predstavljale predvsem spremenjene gospodarske razmere na Kitajskem, ki posledično vplivajo na to, da cene blaga tam rastejo iz dneva v dan in da je težko dobiti ustreznega proizvajalca otroške konfekcije, ki bi proizvajal po konkurenčnih cenah. Že takrat smo se zavedali, da bomo ustvarili zadostno konkurenčno prednost le z prehodom na nova, gospodarsko manj razvita področja, kjer je strošek delovne sile še vedno toliko nižji, da omogoča nabavo po nizkih cenah. Ves čas smo se zavedali, da ta prehod zagotovo ne bo enostaven in se bomo srečevali s številnimi težavami in ovirami.

Ugotovili smo tudi, kako izredno pomembno je, da uveljavimo vse naše prednosti ter z novimi znanji odpravimo ali zmanjšamo naše slabosti in se poskušamo izogniti nevarnostim ter ob tem izrabimo priložnosti, ki smo jih zaznali z analizo.

6. Ali imate lastno proizvodnjo izdelkov?

Lastne proizvodnje že veliko let nimamo več, kajti globalizacija, ki je povzročila spremembe na področju gospodarstva, je zahtevala temeljito prestrukturiranje podjetja.

Sočasno z globalizacijo je potekala tudi internacionalizacija svetovnega gospodarstva. Naše gospodarstvo je postalo del globalnega sistema, ki je prinesel številne nove možnosti. Vstop na tuje trge je bilo potrebno previdno in natančno načrtovati tako z vidika zakonodaje kot tudi z analiziranjem primernosti primerljivih proizvodov na teh trgih. Proučiti je bilo potrebno tržne niše ter poiskati primerne partnerje.

V prvi fazi smo proizvodnjo preselili v Turčijo, od tam na Kitajsko in v letu 2012 delno v Bangladeš.

7. Kakšne so vaše izkušnje s proizvajalci na Kitajskem? Se je v letih, od kar sodelujete z njimi, kaj spremenilo?

V obdobju desetih let, kolikor približno sodelujemo s kitajskim tržiščem, smo zasledili močan napredek kitajskega gospodarstva, kar se odraža na eni strani z nenehnim višanjem cen njihovih izdelkov in na drugi strani z višanjem kakovosti izdelkov ter spoštovanjem pogodbenih obveznosti. Na Kitajskem je gospodarsko rast mogoče zaslediti na vsakem koraku. Danes je kitajsko gospodarstvo eno izmed najhitreje rastočih, k čimer so pripomogle predvsem številne tuje naložbe .

V tem obdobju so se pogoji poslovanja zelo spremenili nam v prid, kajti pogodbeni določila se dobro realizirajo. Ugotavljamo le majhna odstopanja pri dobavnih rokih, ki pa niso več problematična. Za naše proizvode lahko v zadnjih letih dobimo vse certifikate, ki v celoti ustrezajo evropskim standardom in predpisom.

V zadnjih dveh letih pa se, tako kot ostali kupci tekstila na Kitajskem, srečujemo predvsem s problematiko visokih cen. Problematični postajajo predvsem izdelki iz bombaža, saj Kitajska nima dovolj lastnih surovin za proizvodnjo in mora surovine uvažati, kar močno vpliva na ceno končnega izdelka. Z gospodarsko rastjo pa se predvsem na področju večjih mest večajo stroški delovne sile, kar posledično vpliva na cene končnih izdelkov. Kitajsko tržišče je še vedno primerno za bolj kompleksne in tehnično zahtevne izdelke, ki imajo tudi višjo dodano vrednost in s tem prenesejo tudi višjo nabavno ceno. Nenehno pa se srečujemo tudi s problematiko (pre)majhnih količin. Slovensko tržišče je, gledano z očmi kitajskega proizvajalca, zelo mikro in pogosto je težko najti ustrezen kompromis med količino in ceno.

Posledice hitro rastočega gospodarstva in s tem tudi nenehnega dvigovanja cen Kitajci tudi sami močno občutijo. Za enostavnejše izdelke so morali iskati in preiti na nova tržišča tudi ostali kupci.

8. Kaj je bil vzrok za delno selitev proizvodnje v Bangladeš? Kako ste našli nove partnerje in na kakšne ovire ste naleteli?

Zaradi zgoraj naštetih dejavnikov in preusmeritve v proizvodnjo otroških oblačil smo bili sočasno prisiljeni preiti tudi na novo tržišče. Priložnost smo videli v Bangladešu, ki je svetovno znan proizvajalec izdelkov iz bombaža.

Stroški dela so v Bangladešu v povprečju še vedno 10-krat nižji kakor na Kitajskem in znašajo povprečno 40,00 \$ mesečno na zaposlenega (podatki so pridobljeni s strani našega poslovnega partnerja).

S prvim problem smo se srečali že takoj na začetku, ko smo pričeli iskati primerne partnerje na tem tržišču. Poskušali smo na Gospodarski zbornici Slovenije, vendar nismo dobili nobenih uporabnih podatkov. Ugotovili smo, da v Bangladešu še nimajo organiziranih

tekstilnih sejmov, kje bi se proizvajalci predstavili, kakor je to praksa na Kitajskem, kjer lahko na enem sejmu spoznaš številne dobavitelje.

Nadaljevali smo z iskanjem podatkov na spletnih straneh ter tako naredili prvi izbor potencialnih partnerjev, na katere smo naslovili pismo, v katerem smo izrazili željo poslovnega sodelovanja. Odziv je bil zelo slab, še tisti zainteresirani pa so večinoma odpadli, ko smo jih seznanili z našimi potencialnimi količinami. Ob tem smo ugotovili, da želimo preiti na tržišče, ki je bolj ozko specializirano, kar se tiče tekstilnih izdelkov, istočasno pa so majhne količine še bolj problematične zaradi ozke specializiranosti. A kljub temu se nismo vdali in smo z enim samim kandidatom navezali začetni stik, ki je kasneje prerastel v dobro poslovno sodelovanje. Ob tem smo ugotovili, da gre za povsem drugačen koncept dela kakor na Kitajskem, drugačno mentaliteto ljudi in drugačne delovne navade. Dnevna komunikacija, številni osebni obiski, veliko volje in truda je bilo vložnega, da so se stvari začele počasi premikati v zeleno smer. Ugotovili smo, da se njihovi kvalitativni standardi močno razlikujejo od naših.

9. Kakšna je kvaliteta izdelkov, narejenih v Bangladešu? Koliko reklamacij beležite?

Bangladeš je poleg Indije znan kot eden izmed glavnih proizvajalcev tekstila iz bombaža. Klima na tem področju je zelo naklonjena proizvodnji bombaža, kar pa ugodno vpliva tudi na končno ceno izdelkov. Kar se tiče kvalitete izdelkov, smo na začetku naleteli na številna neprijetna presenečenja. Pri prvi dobavi otroških izdelkov smo naleteli na številne reklamacije, tako da nismo bili več prepričani, ali še nadaljevati s tem poslom ali ne. Veliko vložnega truda in energije smo potrebovali, da so se stvari začele premikati v pozitivno smer. Na tem področju nas čaka še veliko dela in trenutno razmišljamo v smeri lastne kontrole izdelkov pred distribucijo do končnega kupca, kar smo pričeli delno že izvajati.

10. Ste seznanjeni z razmerami človeških virov v proizvodnih prostorih vaših poslovnih partnerjev (proizvajalcev)?

V našem poslu z nekaterimi poslovnimi partnerji sodelujemo že več let in večkrat smo že obiskali njihove proizvodne prostore, tako da smo dobro seznanjeni s strojno opremo ter pogoji dela zaposlenih. Gre za podjetja, ki sodelujejo s številnimi evropskimi korporacijami, proizvodni prostori ter pogoji dela pa so v celoti urejeni po strogih evropskih standardih. Zaposleni na področju komerciale, s katerimi imamo veliko stika, imajo podobne pogoje dela kot pri nas, nekateri morda celo boljše. Pri uveljavljenih podjetjih delajo povprečno pet do šest dni tedensko, medtem ko zaposleni v proizvodnji delajo šest dni in pol na teden oziroma imajo samo en prost dan v štirinajstih dneh.

Dobro poznamo tudi razmere, v katerih delajo zaposleni našega partnerja v Bangladešu, kajti redno spremljamo kakovost dela že v sami proizvodnji.

Za izdelavo otroških oblačil namreč veljajo zelo strogi standardi, ki predpisujejo celoten proces izdelave izdelka, kakor tudi kemikalije, ki so prepovedane med samim procesom obdelave. Prav tako je potrebno zagotoviti sledljivost vseh procesov .

Z določenimi partnerji pa sodelujemo zaradi različnih razlogov le enkrat in v takem primeru nismo seznanjeni z razmerami njihovih zaposlenih.

11. Ali globalizacija vašega podjetja temelji na trajnostnem razvoju?

V našem podjetju se zavedamo, da je trajnostni razvoj potreba vsakega družbeno odgovornega podjetja in ne le lepotni okrasko oziroma nekaj, kar je lepo imeti. Dejavnost družbe mora biti naravnana tako, da ne uničuje naravnih virov in okolja.

Trajnostni razvoj se za nas prične že v pisarni z ločevanjem odpadkov oziroma pomeni spremenjen način razmišljanja v dobro celotne družbe in okolja. Proučujemo tudi možnosti razvoja izdelkov iz EKO-bombaža, upoštevajoč vse standarde, saj se dobro zavedamo, kakšni so vplivi škodljivih snovi na organizme in okolje.

12. Ali globalizacija vašega podjetja poleg proizvodnje zajema tudi sodelovanje na drugih področjih oziroma prodajo na tujih trgih?

Globalizacija našega podjetja se, vključno s proizvodnjo na tujih trgih, širi tudi na druga področja sodelovanja. Trenutno proučujemo možnosti za prevzem podjetja v Bangladešu, s katerim poslujemo od lanskega leta. O tem razmišljamo predvsem zaradi tega, ker bi na ta način lahko v celoti nadzorovali kakovost in dobavne roke. Ob tem pa ne smemo pozabiti, da bi morali v tem primeru potem tudi sami zagotoviti ustrezno zapolnitev proizvodnih linij, kar pa v teh težkih časih ni enostavno, prav tako je težko kontrolirati celoten proces poslovanja na daljavo.

Drugi segment globalizacije našega podjetja se kaže v nedavno ustanovljenem novem podjetju mešane lastniške strukture, katerega polovični lastnik je naš dolgoletni kitajski partner. Podjetje ima kot strateško usmeritev oživitve naše prvotne blagovne znamke, ki je bila zelo dobro poznana med našimi kupci celih 20 let. Tako bomo v tem podjetju prispevali vsak tisti del nove zgodbe, ki ga najbolj obvladuje. Kitajski partner, ki je na Kitajskem lastnik kar dveh podjetij s preko 2000 zaposlenimi, bo poskrbel za kakovostno izdelavo izdelkov ter celovito tehnično podporo, njihova ekipa strokovnjakov in oblikovalcev pa bo sodelovala pri kreiranju novih izdelkov. Naša naloga je bila zagotoviti partnerja za prodajo izdelkov ter skrbeti za dobro promocijo in izvedbo posla pri nas.

S tega vidika gledano nam globalizacija omogoča lažji dostop do tehnologije, znanja in kapitala z željo po večjem dobičku in zagotavljanju novih delovnih mest.

13. Kdo so vaši najpomembnejši kupci?

Naši naročniki so velika trgovska podjetja v Sloveniji: Mercator d. d., Modiana d. o. o., Spar d. o. o., Baby center d. o. o., Zavarovalnica Triglav d. d., usmerjamo pa se tudi še k drugim trgovskim verigam in poskušamo pridobiti nove kupce. Zaradi proizvodnje na Daljnem vzhodu žal izdelke pod blagovno znamko kupca lahko izdelujemo le za tiste kupce, ki imajo dovolj veliko naročilo, da je to možno realizirati. Zaradi tega maloštevilne serije, s katerimi bi lahko zaobjeli večji trg, niso mogoče.

14. Ali bi se po tem, ko imate nekajletne izkušnje v proizvodnji otroške konfekcije, če bi se odločali danes, odločili kako drugače?

Vsekakor bi se ponovno odločili za tovrstno potezo, s sedanjimi izkušnjami pa bi zagotovo že v osnovi drugače zastavili projekt.

Pri proizvodnji na Daljnem vzhodu je nujno potrebno upoštevati določene zakonitosti in specifikke, ki se nanašajo na minimalne količine in dobavne roke. Ko sedaj poznamo vse te zakonitosti, že na samem začetku bolj sistematično pristopimo k pripravi nove kolekcije za našega kupca. Na začetku zgodbe smo našim kupcem ponudili praktično neomejen izbor izdelkov ter se kasneje v proizvodnji soočili s številnimi problemi, ki pa smo jih potem skupaj s kupcem tudi uspešno premagali v obojestransko zadovoljstvo. Glede na to, da se naši kupci vračajo nazaj z novimi naročili, je to več kot zadovoljiv dokaz, da smo na pravi poti. Dosedanje izkušnje so nam zagotovo dale tudi določene usmeritve za prihodnost. Tako bomo v prihodnje gradili predvsem na tistih izdelkih, ki jih tehnološko odlično obvladujemo in so bili pri kupcih zelo dobro sprejeti.

15. Glede na to, da gospodarski položaj Slovenije ni rožnat ter kupna moč prebivalstva pada, nas zanima, s kakšnimi težavami se trenutno spopadate?

Pri poslovanju s trgi Daljnega vzhoda se ves čas srečujemo s problemom financiranja. V povprečju od oddaje naročila za proizvodnjo izdelka in prispetjem blaga do končnega kupca poteče šest mesecev. Pri oddaji naročila je običajno potrebno plačati 30-odstotni avans glede na vrednost naročila, razliko pa je potrebno plačati, ko blago zapusti luko na Kitajskem. Naši kupci imajo do nas povprečno 90-dnevni plačilni rok, kar je povsem običajno za tekstilne izdelke. Iz navedenega sledi, da je potrebno večmesečno financirati vsako naročilo.

Prav tako se dnevno soočamo z veliko konkurenco na trgu in padcem kupne moči potrošnikov.

6.2 Interpretacija rezultatov in ugotovitve

Podjetje se je od ustanovitve leta 1991 ukvarjalo s proizvodnjo izdelkov za odrasle in jih prodajalo v lastnih trgovinah. Zaradi nenehnih pritiskov na cene izdelkov in večanjem stroškov dela so se leta 2005 v podjetju odločili preseliti večino svoje proizvodnje na Kitajsko. Po letu 2008 so zaradi spremenjenih tržnih pogojev zabeležili občuten padec prodaje. Prvič so se znašli v situaciji, ko niso imeli denarja za nakup nove kolekcije. Slabša ponudba in zmanjšana kupna moč kot posledica začetka recesije sta povzročila, da se je kar nekaj trgovin znašlo v rdečih številkah. Podjetje takrat ni ukrepalo dovolj hitro in niso izvedli potrebnih sanacijskih ukrepov. V prvi fazi so zaprli vse svoje trgovine na področju Srbije in Hrvaške, v drugi fazi, to je v letih 2010–2011, pa so zaprli vse trgovine tudi v Bosni in Hercegovini ter pričeli z zapiranjem prvih trgovin v Sloveniji. V tem obdobju je vodstvo že pospešeno razmišljalo o možni sanaciji podjetja in nadomestitvi izpadlih prihodkov. Del izpadlih dohodkov v podjetju so nadomestili s proizvodnjo moške konfekcije za znanega kupca pod njegovo blagovno znamko. Tovrstni koncept dela se je pokazal kot zelo uspešen in to je bil ključni korak, ko so pričeli v podjetju razmišljati o dodatnem projektu, to je o izdelavi otroških oblačil. Na podlagi SWOT analize je podjetje analiziralo vse štiri aspekte, to je prednosti in slabosti kot notranja dejavnika ter priložnosti in nevarnosti kot zunanja dejavnika. Pri so zaznali svoje številne prednosti ter tudi glavno šibkost, ki se je kazala v pomanjkanju tehnoloških znanj za proizvodnjo otroške konfekcije. Podjetje je tudi za to težavo našlo rešitev v zunanjih sodelavcih, ki imajo tovrstno znanje. Zaradi močne konkurence in posledično nizkih cen na trgu je bilo podjetje primorano svojo proizvodnjo vsaj delno preseliti s Kitajske v Bangladeš, kjer so stroški delovne sile v povprečju 10-krat nižji kot na Kitajskem in kjer imajo tudi lastno proizvodnjo bombaža, kar dodatno ugodno vpliva na končno ceno izdelkov.

Prehod na novo tržišče pa zahteva tudi drugačen pristop pri samem delu, saj so delovne navade, mentaliteta ljudi ter standardi kakovosti drugačni oziroma na nižjem nivoju, kot so jih bili vajeni do sedaj. Potrebna je dnevna komunikacija z dobavitelji, številni obiski, veliko volje in potrpežljivosti, da stvari tečejo v pravo smer. Ker so standardi glede proizvodnje otroških oblačil zelo strogi in ker kupci sodelujejo le s partnerji, ki imajo vse ustrezne certifikate, podjetje sodeluje le s tistimi proizvajalci, ki imajo ustrezno zagotovljene pogoje za proizvodnjo otroških oblačil. Proizvodnja na Daljnem vzhodu ima tudi določene omejitve v smislu doseganja ustreznih minimalnih količin za proizvodnjo. Maloštevilne serije, s katerimi bi podjetje zaobjelo širši trg, pri takšnem načinu dela niso možne, zato so glavni kupci predvsem velika trgovska podjetja, kot so Mercator d. d., Modiana d. o. o., Spar d. o. o., Baby center d. o. o.

Ker se kupci vračajo z novimi naročili, vodstvo podjetja ocenjuje, da so na dobri poti in so zadovoljni z realizacijo samega projekta. Zavedajo se, da morajo narediti še korak naprej v smislu zmanjšanja števila reklamacij. V prihodnje bo podjetje gradilo predvsem na tistih

otročkih izdelkih, ki so bili pri kupcih zelo dobro sprejeti in jih podjetje dobro obvladuje tudi s tehnološkega vidika. V prihodnosti želijo zmanjšati število reklamacij, ki jih dobijo od kupcev, zato razmišljajo, da bi uvedli lastno kontrolo izdelkov pred končno distribucijo ali pa na kraju proizvodnje angažirali inšpekcijsko službo, ki bi naredila natančno kontrolo izdelkov pred odpremo.

Na osnovi ugotovitev tudi zastavljeno hipotezo (H1: Izdelava otroške konfekcije je tržno zanimiva za naročnika in potrošnika) potrdimo v celoti, saj se je omenjena dopolnilna dejavnost podjetja izkazala za uspešno.

7 ZAKLJUČEK

V zadnjih dveh desetletjih se dogajajo izrazite spremembe v gospodarstvu. Številna uspešna podjetja so zaspala v navidezni varnosti in se niso bila pripravljena prilagoditi novim tržnim zahtevam. Ozko razmišljanje, premalo znanja in drznosti so števila podjetja pripeljala do insolventnosti in stečajev.

Za proaktivno naravnane organizacije pa je to bila priložnost. Z vztrajnim delom, znanjem, nenehnim iskanjem novih priložnosti, fleksibilnostjo, inovativnostjo in prilagodljivostjo so takšna podjetja uspela obdržati svoj položaj na tržišču. Glavni cilj podjetja je poiskati zanimiv tržni segment, ki bo zadovoljiv potrebe kupcev in izpolnil cilje podjetja ter zagotovil njegovo finančno stabilnost.

Projektna naloga opisuje krizni moment v organizaciji, ki se preusmerja na nove tržne možnosti, izdelave in prodaje otroške konfekcije za ciljne kupce pod njihovo blagovno znamko. Podjetje tržno nišo zazna v majhnih, kupcu prilagojenih kolekcijah, izdelanih pod njegovo trgovsko znamko. Trgovske znamke izdelkov postajajo čedalje bolj zanimive in resno konkurirajo tržnim znamkam. Podjetje se je pri prodaji izdelkov usmerilo na večje trgovce iz več različnih razlogov, kot najpomembnejši pa so zagotovo dovolj velike količine, ki jih naročajo, in relativno varno finančno okolje. Podjetje lahko zagotovi izdelke po ugodnih cenah le z izdelavo na Daljnem vzhodu, kjer so človeški viri finančno najugodnejši, prav tako pa imajo ta tržišča lastne surovine, kar še dodatno ugodno vpliva na končne cene izdelkov. Nenehni pritiski na cene so ob zagonu novega projekta zahtevali tudi preusmeritev proizvodnje s Kitajske v Bangladeš. Ob tem je podjetje naletelo na številne nove izzive, s kateri se še vedno spopada. Beležijo predvsem odstopanja od dogovorjenih rokov, količin in kvalitete. Velik problem je zagotovo tudi financiranje, saj od pridobitve naročila do realizacije in zaključka proizvodnje preteče običajno več mesecev, celotno produkcijo pa je potrebno financirati v naprej, medtem ko kupci večinoma plačujejo z 90-dnevnim plačilnim rokom.

Glede na ugotovitve, pridobljene iz ankete, lahko potrdimo, da je projekt izdelave otroške konfekcije, ki si ga je zadalo podjetje, uspešen in tržno zanimiv, saj se kupci vračajo z novimi in večjimi naročili. Tudi vodstvo podjetja je zadovoljno z rezultati, vendar se zaveda, da mora narediti še korak naprej, predvsem zmanjšati število reklamacij.

V času krize so cene izdelkov med kupci še pomembnejše in tako kupci še pogosteje posegajo po trgovskih znamkah podjetja, med katere sodijo tudi izdelki otroške konfekcije obravnavane organizacije. Podjetje bo tako nadaljevalo z zastavljenim projektom in v prihodnosti razširilo nabor svojih artiklov in potencialnih kupcev ter s tem povečalo svoje prihodke in finančno stabilnost.

LITERATURA

- Allweyer, Thomas, Thomas Besthorn in Jurgen Schaff. 2004. It outsourcing: between starvation diet and nouvelle cuisine. *Economics* 43: 3.
- Centrala učnih podjetij Slovenije. 2012. *Izvozno-uvozna dispozicija*. [Http://www.cups.si/obrazci/6zt/Izvozno-uvozna%20dispozicija.doc](http://www.cups.si/obrazci/6zt/Izvozno-uvozna%20dispozicija.doc) (10. 2. 2013).
- Češko, Sandi. 2013. *Dovolj je besed in nejasnih signalov, čas je za konkretne poteze*. [Http://www.finance-akademija.si/2846864](http://www.finance-akademija.si/2846864) (10. 2. 2013).
- Damjan, Janez in Stane Možina. 1999. *Obnašanje potrošnikov*. 3. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škrelavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
- Drucker, Peter F. 2004. *The daily Drucker*. New York: HarperBusiness.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Greaver, Maurice F. 1999. *Strategic outsourcing: a structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York: American Management Association.
- Held, David in Antony McGrew. 2004. *The global transformations reader : an introduction to the globalization debate*. Oxford: Malden: Polity.
- Jemec, Gregor. 2009. *Krizni management – nujni odgovor na posledice krize*. [Http://blogi.finance.si/18/290](http://blogi.finance.si/18/290) (13. 2. 2013).
- Kavčič, Klemen. 2009. *Sodelovanje med organizacijami. Strateški management zunanjega izvajanja dejavnosti*. Koper: Fakulteta za management.
- Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Pavel in Anton Ogorelc. 2002. Načrtovanje zunanje oskrbe v podjetniški logistiki. *Naše gospodarstvo* 48 (1–2): 117–131.
- Kubr, Milan. 2002. *Management consulting a guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.
- Lipičnik, Bogdan. 2005. Reševanje konfliktov ne nasprotij. V *Zbornik 6. Posvetovanja o organizaciji*, ur. Rudi Rozman, Jure Kovač, 35–39. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makarovič, Matej. 2008. *Meje Evrope in globalizacija*. [Http://www.ijpucnik.si/media/makarovic,Meje_evropske_unije_in_globalizacija.pdf](http://www.ijpucnik.si/media/makarovic,Meje_evropske_unije_in_globalizacija.pdf) (10. 2. 2013).
- Martin, Hans P., Harald Schumann in Jože Mencinger. 1997. *Pasti globalizacije: napad na demokracijo in blaginjo*. Ljubljana: Co Libri.
- Meško Štok, Zlatka. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Damjan. 2002. Se Evropa odreka zasebnosti v korist varnosti? Nova direktiva EU o varstvi zasebnosti pri elektronskem komuniciranju. *PP* 21 (43): 17–19.
- National Consumer Council. 2013. Vstopna stran. [Http://www.ncc.org.uk](http://www.ncc.org.uk) (10. 2. 2013).
- Ogorelc, Anton. 2001. Outsourcing v podjetniški logistiki-izbira zunanjih izvajalcev. *Naše gospodarstvo* 47 (5–6): 454–466.

- Pernek, Franc. 1986. *Obveščanje potrošnikov*. Ljubljana: Skupnost slovenskih občin.
- Pisnik Korda, Aleksandra in Urban Šebjan. 2011. *Management blagovnih znamk. Zbrano e-gradivo za predmet Management blagovnih znamk*. [Http://uni.epf.uni-mb.si/U586/ucilnica/Zapiski%20predavanj %20in 20%vaj/Forms/AllItems.aspx](http://uni.epf.uni-mb.si/U586/ucilnica/Zapiski%20predavanj%20in%20%vaj/Forms/AllItems.aspx) (10. 2. 2013).
- Pivec, Nataša. 2011. *Vpliv znanja na uspešno delovanje podjetja*. [Http://sam-d.si/upload/content/IM_2011_02_10.pdf](http://sam-d.si/upload/content/IM_2011_02_10.pdf) (10. 2. 2013).
- Vila, Antun. 2000. *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vreg, France. 2001. *Globalizacija in elektronska demokracija. Politološko-sociološki vidiki razvoja informacijske družbe*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20011Vreg.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/tip/tip20011Vreg.PDF) (13. 2. 2013).
- Wikipedia. 2013. *Incoterm*. [Http://sl.wikipedia.org/wiki/INCOTERM](http://sl.wikipedia.org/wiki/INCOTERM) (10. 2. 2013).
- Zakon o varstvu potrošnikov (ZVPot-UPB2). *Uradni list RS*, št. 98/04.

VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

1. Koliko let že posluje vaše podjetje? Lahko na kratko opišete potek razvoja podjetja od začetka do danes?
2. S kakšno dejavnostjo ste se ukvarjali prvotno? Kateri je bil vaš najbolj prepoznavni izdelek?
3. Ali se ves čas delovanja/poslovanja podjetja ukvarjate z isto dejavnostjo? Od kod ideja za izdelavo izdelkov pod blagovno znamko kupca?
4. Kateri je bil ključni dejavnik za korenito zmanjšanje proizvodnje konfekcije lastne blagovne znamke?
5. Na osnovi česa ste se odločili za preusmeritev v izdelovanje otroške konfekcije (SWOT analiza – raziskava tržišča)? Ste imeli dovolj znanja za ta korak? Katere pomanjkljivosti ste ob tem zaznali?
6. Ali imate lastno proizvodnjo?
7. Kakšne so vaše izkušnje s proizvajalci na Kitajskem? Se je v letih, od kar sodelujete z njimi, kaj spremenilo?
8. Kaj je bil vzrok za delno selitev proizvodnje v Bangladeš? Kako ste našli nove partnerje in na kakšne ovire ste naleteli ?
9. Kakšna je kvaliteta izdelkov, narejenih v Bangladešu? Koliko reklamacij beležite?
10. Ste seznanjeni z razmerami človeških virov v proizvodnih prostorih vaših poslovnih partnerjev (proizvajalcev)?
11. Ali globalizacija vašega podjetja temelji na trajnostnem razvoju?
12. Ali globalizacija vašega podjetja zraven proizvodnje zajema tudi sodelovanje na drugih področjih oziroma prodajo na tujih trgih?
13. Kdo so vaši najpomembnejši kupci ?
14. Ali bi se po tem, ko imate nekajletne izkušnje v proizvodnji otroške konfekcije, če bi se odločali danes, odločili kako drugače?
15. Glede na to, da gospodarski položaj Slovenije ni rožnat ter kupna moč prebivalstva pada, nas zanima, s kakšnimi težavami se trenutno spopadate?

