

UNIVERZA NA
PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA
MANAGEMENT
KOPER

UNIVERSITÀ DELLO JUDIZIO
UNIVERSITÀ DELLO JUDIZIO
FAKULTETA ZA MANAGEMENT
FACOLTÀ DI MANAGEMENT

Datum: 07-02-2007

Sektor	Številka	Priloge	Vredn
REF.	923	1	

DIPLOMSKA NALOGA
POMEN STALNIH SPREMEMB V MALEM
PODJETJU

ALEŠ JEZERŠEK

MENTOR
DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2006



POVZETEK

Mala podjetja so zelo občutljiva na spremembe, ki se dnevno pojavljajo v njihovem tako notranjem kot zunanjem okolju. Na impulze iz okolja se morajo hitro in pravilno odzvati. Običajno je to sprememba v notranjem okolju. Prilagajanje spremembam se mora izvesti na vseh področjih delovanja podjetja. Za uvajanje pravih sprememb pride prav benchmarking in primerjanje najboljših praks. Diferenciacija, simplifikacija in diverzifikacija so najpogostejše odločitve na področju ponudbe in delovanja podjetja. Tržne niše v ponudbi izdelkov in storitev ter v segmentih kupcev in odjemalcev so priložnost za mala podjetja. Za uspešno prilagajanje, ki je večkrat podobno kriznemu managementu, mora biti podjetje inovativno in mora svoje osebe stalno izobraževati.

Ključne besede: malo podjetje, spremembe, benchmarking, diverzifikacija, inoviranje, izobraževanje

ABSTRACT

Small companies are very sensitive to the everyday changes that occur in their internal and external environments. It is necessary for them to respond to changes in this environments quickly and appropriately. In most cases this means a change in the internal environment of the company. This adaptation to changes has to be carried out in all areas of the company. A useful method for implementing appropriate changes is benchmarking and a comparison with the best practices. Differentiation, simplification and diversification are the most common decisions in the area of bidding and company operation. Niches in the products, the services and the segments of buyers and customers are the opportunities for small companies. For a successful process of adaptation, which is often similar to crisis management, it is necessary for a company to be innovative and to constantly educate its employees.

Key words: small company, changes, benchmarking, diversification, innovating, education

UDK 65.011.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Malo podjetje	3
2.1	Samostojni podjetnik posameznik (s. p.)	5
2.1.1	Postopek priglasitve dejavnosti samostojnega podjetnika posameznika	5
2.1.2	Vodenje poslovnih knjig	6
2.1.3	Obveznosti do države	7
2.1.4	Odgovornost	7
2.2	Družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.)	7
2.2.1	Ustanovitev d. o. o.	8
2.2.2	Upravljanje družbe z enim družbenikom	8
3	Benchmarking	9
3.1	Opredelitev benchmarkinga	9
3.2	Vrste benchmarkinga	9
3.2.1	Interni benchmarking	10
3.2.2	Konkurenčni benchmarking	10
3.2.3	Funkcijski in splošni benchmarking	11
4	Inoviranje	13
4.1	Invencija	13
4.2	Inovacija	13
5	Spremembe na področju ponudbe	15
5.1	Diferenciacija	15
5.2	Simplifikacija	16
5.3	Diverzifikacija	17
5.3.1	Diverzifikacija s stališča krize	18
5.3.2	Diverzifikacija v malem podjetju	19
5.4	Specializacija	21
6	Opis obravnavanega podjetja	23
6.1	Kratka zgodovina	23
6.2	Dejavnost podjetja	25
6.3	Spremembe v podjetju	28
6.3.1	Spremembe na tehnološkem področju	28
6.3.2	Spremembe na področju ponudbe	31
6.3.3	Spremembe na področju sodelavcev	34
6.3.4	Država in spremembe v podjetju	35
6.4	Preko izobraževanja in inoviranja do specialista	36
6.5	Primerjava razvoja podjetja s konkurenti v regiji	38

7 Zaključek.....	43
8 Literatura.....	47

SLIKE

Slika 2.1	Postopek priglasitve dejavnosti samostojnega podjetnika	6
Slika 3.1	Vrste benchmarkinga.....	10
Slika 4.1	Življenjski cikel ideje	14
Slika 5.1	Veriga vrednosti	15
Slika 5.2	Razvojne krize	18
Slika 6.1	Predelava plastike po letih.....	24
Slika 6.2	Termopack.....	26
Slika 6.3	Drсна blister embalaža	27
Slika 6.4	Ustanovljena in ukinjena podjetja v obdobju.....	34



1 UVOD

Za okolje, v katerem danes delujejo podjetja, so značilne stalne spremembe. Okolje postaja vedno bolj dinamično, kompleksno in globalno. Razvoj na vseh področjih je iz dneva v dan hitrejši. Spremembe, ki so v prejšnjem stoletju za svoj razvoj potrebovale deset let, se sedaj dogajajo praktično iz dneva v dan. Razvoj informacijske tehnologije je zmanjšal svet na velikost ekrana. Znanje zastareva hitreje kot kdajkoli. Prav tako stroji in naprave. Cene surovin se stalno spreminjajo in so v glavnem odvisne od političnih dejavnikov. Tudi skrb za okolje ima vedno večji vpliv na procese, tako proizvodne kot storitvene, in kulturo notranjih in zunanjih okolij podjetja. Prav tako niso imuni na spremembe politični sistemi. Še včeraj nemogoče povezave v gospodarstvu ali politiki so danes resničnost. Vse za čim večjo konkurenčnost na globalnem trgu. Tak razvoj okolja prilagodljivim podjetjem ponuja možnost hitrega razvoja, hkrati pa predstavlja hude težave togim podjetjem. Mnogo podjetij se tem hitrim spremembam ne uspe prilagoditi, pa naj to zadeva organizacijo podjetja, področje ponudbe, komuniciranja z javnostmi ali kulture notranjega okolja. Posledično se znajdejo v težavah, v krizi. Prestrukturiranje takega podjetja lahko pripelje do ponovne oživitve podjetja, postopno od začetka, ali pa do stečaja.

Vendar to ne pomeni, da kriza grozi le togim podjetjem. Vse spremembe, ki se dogajajo v zunanjem okolju podjetja so tako hitre, kompleksne, nepredvidljive in številne, da se še tako prilagodljivo podjetje enostavno ne uspe ustrezno in dovolj hitro odzivati, se spremeniti in prilagoditi. Takojšna reakcija, drastične spremembe in prilagoditve pa so že osnove delovanja kriznega managementa, ki je po mnenju mnogih primernejši za vodenje malih podjetij v pogojih hitrih sprememb pogojev in zahtev današnjega trga izdelkov in storitev. Osnova je seveda strateški pristop z izdelano vizijo, dosegljivimi temeljnimi, strateškimi in taktičnimi cilji ter strateškim planiranjem. Vendar je treba v določenih trenutkih, nevarnostih ali pretnjah, to spregledati in morda kaj narediti tudi v nasprotju z zastavljeno strategijo. Vse v imenu obstanka na trgu.

Namen diplomske naloge je opisati nekaj načinov spreminjanja in prilagajanja v malem podjetju, s čimer bi se podjetja lažje obdržala na tem hitro spreminjajočem in razvijajočem se trgu ponudbe in povpraševanja. Med drugim je treba vzdrževati tudi stik s konkurenčnimi podjetji. Pomembno je vedeti, kakšen je položaj našega podjetja v primerjavi s konkurenco. Pri tem je v veliko pomoč benchmarking, ki omogoča lažje načrtovanje ciljev pri sledenju naše vizije. Da bi dosegli cilje, je potrebno spreminjanje na področju ponudbe, ki je v precejšni meri odvisna od odjemalcev in zmožnosti podjetja. Za njihovo povečanje pa je potrebno v razmerah hitrega razvoja znanja in tehnologije permanentno izobraževanje, tako formalno kot neformalno, stalno inoviranje in, če se ponudi možnost, specializacija na določenem segmentu ponudbe.

Pri pisanju diplomske naloge smo uporabili deduktivni pristop (sklepanje iz splošnega na posamezno). Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov. Prvi je teoretični, v katerem smo s pomočjo metode opisovanja pojasnili osnovne pojme, povezane z malim podjetjem, spremljanjem in vplivanjem na njegovo stanje in razvoj. V drugem, raziskovalnem delu pa smo uporabili metodo študije primera in primerjalno metodo. Glede na predvidene metode, uporabljene v drugem delu diplomske naloge, in dejstvo, da je objekt študije primera zasebno podjetje, ki je v lasti avtorja, lahko pride do subjektivnih ocen, ki jih je težko objektivizirati s primerjalno metodo. Primerjanje s podjetji v branži je problematično, saj je večina obratovalnic s to dejavnostjo v ožjem okolju že zaprta.

Ta diplomska naloga poskuša prikazati, da status quo ne omogoča obstanka na trgu, ampak pomeni nazadovanje, ki se zaključi s stečajem ali v najboljšem primeru z likvidacijo podjetja. Le nenehno prilagajanje zahtevam trga in odjemalcev, stalne spremembe in izboljšave, pozorno spremljanje dogajanj na področju poslovanja in ne nazadnje stalno izobraževanje omogočajo preživetje v teh časih pospešene globalizacije.

2 MALO PODJETJE

Mala podjetja so največji razmah doživela v 90-ih letih prejšnjega stoletja. Pred tem je bil, še posebej v socialističnih državah, močno poudarjen razvoj velikih proizvodnih organizacij, ki naj bi zagotavljale prevlado v gospodarski strukturi sveta z velikim obsegom cenene proizvodnje. Take velike proizvodne organizacije je bilo moč ustanovljati in upravljati centralno, brez posredovanja trga, na iniciativo države. Zasebno podjetništvo ni bilo zaželeno ali je bilo celo protizakonito. Omejeno je bilo na mikro podjetja in obrt. Tako je prišlo pred uvedbo političnih in gospodarskih reform do neuravnotežene velikostne strukture podjetij, za katero je bila v primerjavi z zahodnimi gospodarstvi značilna skoraj popolna odsotnost podjetij z 10 do 100 zaposlenimi – tako imenovana socialistična črna luknja. Pomanjkanje malih in srednje velikih podjetij ter preprečevanje normalnega podjetniškega razvoja v socialističnih državah sta bila glavna vzroka za razpad teh gospodarstev, kar je nazadnje pripeljalo do radikalnih političnih sprememb.

Z razpadom velikih centralistično vodenih podjetij je prihajalo do velikega števila dobro izobraženih in strokovno usposobljenih delavcev brez zaposlitve, ki so morali poiskati nove možnosti preživetja. Poznali so pomanjkljivosti gospodarskih gigantov, njihovo togost, samovšečnost in pomanjkanje inovativnosti. S spremembo sistema in novo gospodarsko zakonodajo so se odprle možnosti ljudem z idejami. Svoje mesto so našli predvsem v množici tržnih niš, ki jih velika podjetja niso opazila ali pa niso imela interesa za zapolnjevanje teh vrzeli.

Za osnovanje malega podjetja kot pravni subjekt je torej potreben podjetnik – človek z idejo oziroma podjetniško zamislijo in s težnjo po njeni uresničitvi. Običajno je to eden ali pa manjša skupina ljudi s podobnimi interesi. V obeh primerih je to malo podjetje, ki se s časom lahko razvije in širi v srednje veliko, pa tudi v veliko podjetje. Običajno delimo podjetja na mala, srednje velika in velika podjetja glede na število zaposlenih in promet v podjetju.

- Mikro podjetje:
 - zaposluje do 5 delavcev,
 - skupni letni promet ne presega 50.000.000 tolarjev.
- Malo podjetje:
 - zaposluje do 50 delavcev,
 - premoženje (povprečna vrednost aktive) ob koncu leta ne presega 500 mio tolarjev,
 - skupni letni promet ne presega ene milijarde tolarjev.

Malo podjetje

- Srednje podjetje:
 - zaposluje do 200 delavcev,
 - premoženje (povprečna vrednost aktive) ob koncu leta ne presega dveh milijard tolarjev,
 - skupni letni promet ne presega štirih milijard tolarjev.
- Veliko podjetje:
 - kadar se preseže dva kazalca, značilna za srednje podjetje, podjetje preraste v veliko podjetje.

Da podjetje lahko nastopa na trgu, potrebuje neko pravno obliko, v kateri se lahko organizira. Med oblikami podjetij – gospodarskih družb Zakon o gospodarskih družbah našteva osebne družbe in kapitalske družbe. Poglavitna razlika med njimi je oseba (fizična ali pravna), ki nosi odgovornost za obveznosti, nastale pri delovanju podjetja oziroma družbe.

Osebne družbe – vloga oseb, družbenikov je izrazito poudarjena; imajo aktivno vlogo (poslovodijo, zastopajo in osebno odgovarjajo za vse obveznosti družbe); v Sloveniji poznamo naslednje osebne družbe:

- družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.),
- komanditna družba (k. d.),
- tiha družba (t. d.).

Kapitalske družbe – poudarek je na kapitalu, osebe so sekundarnega pomena (premoženje se pravno personificira, ko kapitalu priznamo neko osebnost; priznamo mu, da je subjekt). Za kapitalske družbe je značilno, da družbeniki ne odgovarjajo za obveznosti družbe, odgovarja torej le družba s svojim kapitalom. V Sloveniji poznamo naslednje kapitalske družbe:

- delniška družba (d. d.),
- komanditna delniška družba (k. d. d.) in
- družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.).

Tako sta na razpolago dve osnovni možnosti organiziranja podjetja. Ker so običajno ob začetku poslovanja investicije velike in jih prihodki ne pokrivajo, se ustanovitelji odločajo za obliko družbe z omejeno odgovornostjo, ki je stroškovno najugodnejša različica kapitalske družbe, ali pa, če je ustanovitelj posameznik, za obliko samostojnega podjetnika posameznika. V tem primeru pomoč odvetnika ni potrebna, stroški so minimalni, le odgovornost za obveznosti, nastale pri dejavnosti podjetja, nosilec dejavnosti v celoti.

2.1 Samostojni podjetnik posameznik (s. p.)

Zakon o gospodarskih družbah opredeljuje samostojnega podjetnika posameznika kot fizično osebo, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo izključno dejavnost. Bistveno torej je, da mora opravljati gospodarsko dejavnost trajno, samostojno in s pridobitnim namenom. Podjetnik je lahko le posamezna fizična oseba. Pri poslovanju ravna podjetnik po svojih preudarkih in odločitvah, za svoje tveganje ter v svojo korist, zato se kljub temu, da v svojem podjetju dela, ne pojmuje kot delojemalec. Za samostojnega podjetnika posameznika sicer veljajo povsem enake vsebinske značilnosti kot za gospodarske družbe. To so samostojnost, pridobitnost, nastopanje na trgu, izključnost.

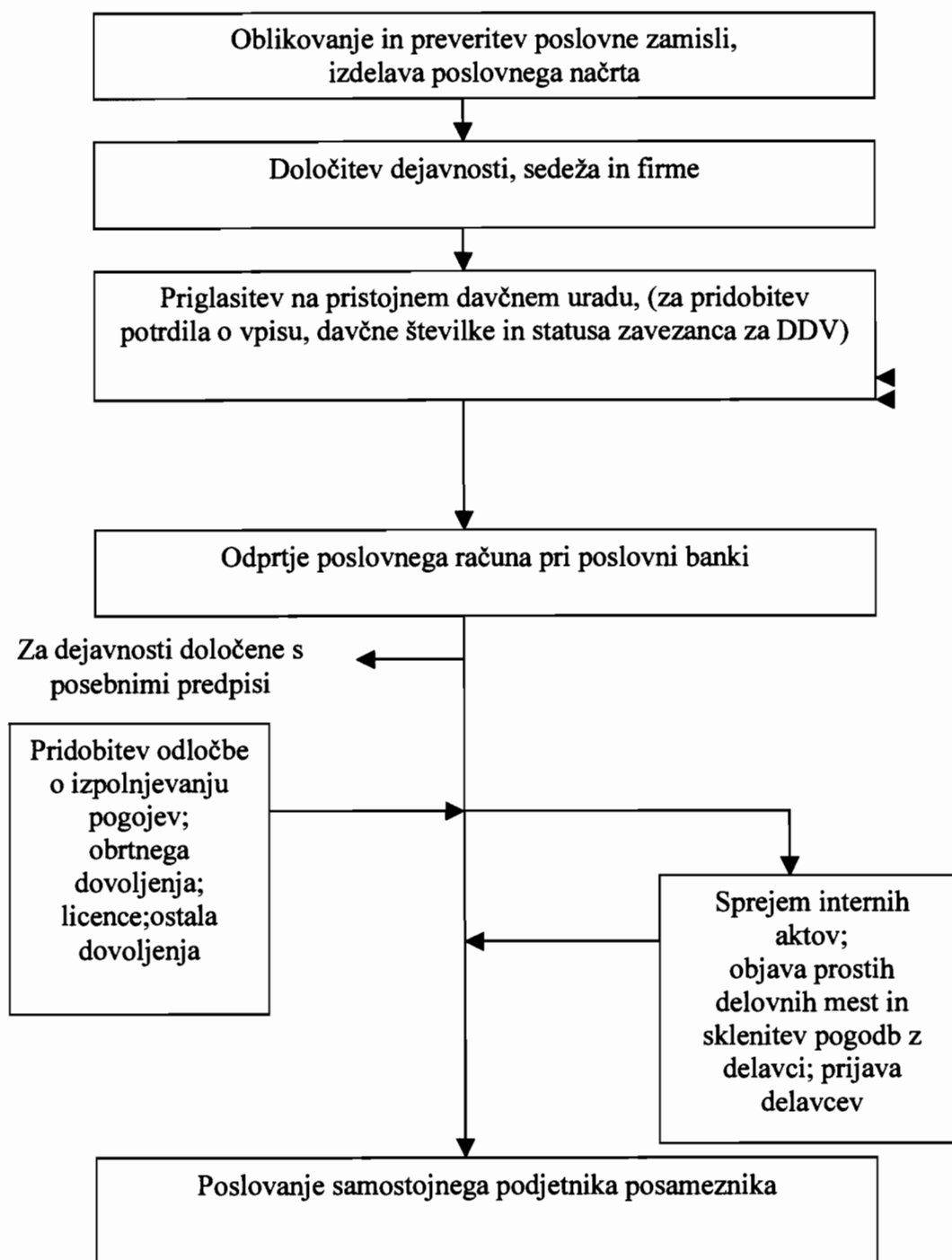
2.1.1 Postopek priglasitve dejavnosti samostojnega podjetnika posameznika

Fizična oseba pridobi pravico opravljanja gospodarske dejavnosti z vpisom v Poslovni register Slovenije pri Agenciji republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). V skladu s spremembami Zakona o gospodarskih družbah je AJPES s 1. julijem 2005 postala registrski organ za samostojne podjetnike posameznike, torej je vpis podjetnika v Poslovni register Slovenije hkrati registracija. S tem datumom se je tudi ukinitel Vpisnik samostojnih podjetnikov pri Davčni upravi republike Slovenije in prenehal uporabljati obrazec »Priglasitveni list«.

Za opravljanje dejavnosti samostojnega podjetnika je treba registrirati s. p., poslati davčne podatke, prijaviti podatke o pokojninskem in invalidskem ter zdravstvenem zavarovanju, kar je mogoče opraviti na točkah VEM (vse na enem mestu). Vstopne točke VEM so vse izpostave AJPES, upravne enote in krajevni uradi, pospeševalni centri za malo gospodarstvo (PCMG), območne obrtne zbornice, davčni uradi. Za registracijo s pomočjo referenta na točki VEM je potreben le dokument za dokazovanje istovetnosti.

Bodoči samostojni podjetnik posameznik mora pred začetkom opravljanja dejavnosti pri ustreznih organih pridobiti vsa potrebna dovoljenja, ki so za določeno področje potrebna. Izpolnjevanje pogojev za opravljanje dejavnosti samostojnega podjetnika preverjajo pristojne inšpekcijske službe (Ministrstvo za javno upravo 2005).

Slika 2.1 Postopek priglasitve dejavnosti samostojnega podjetnika



Vir: JAPTI 2006.

2.1.2 Vodenje poslovnih knjig

Podjetniki so prav tako dolžni voditi poslovne knjige po sistemu dvostavnega knjigovodstva in na način, ki je predviden za gospodarske družbe, lahko pa vodijo

poslovne knjige tudi po sistemu enostavnega knjigovodstva. Za drugi omenjeni način ne sme presegati dveh od treh predpisanih parametrov:

- povprečno trije zaposleni,
- letni prihodki do 10.000.000 tolarjev,
- povprečna vrednost aktive v obračunskem letu do 6.000.000 tolarjev.

2.1.3 Obveznosti do države

Na osnovi podatkov v poslovnih knjigah in mesečnih obračunih prispevkov, ki jih je podjetnik dolžan pošiljati občinski izpostavi davčne uprave, je podjetnik dolžan plačevati:

- davek od dohodkov iz dejavnosti (kot podvrsta dohodnine), ki ga plačuje kot akontacijo na osnovi odločbe, ki jo je izdala Davčna uprava republike Slovenije,
- davek na dodano vrednost (v kolikor pride do pozitivne razlike med izstopnim in vstopnim DDV; velja za davčne zavezance),
- prispevke za socialno varnost,
- članarine.

2.1.4 Odgovornost

Samostojni podjetnik posameznik odgovarja za obveznosti iz poslovanja svojega podjetja z vsem svojim premoženjem, tako s premoženjem podjetja kot s svojim lastnim premoženjem, in to neposredno, saj v tem primeru ne pride v poštev subsidiarna odgovornost podjetnika kot v primeru kapitalske družbe (Obrtna zbornica Slovenije 2006).

2.2 Družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)

Družba z omejeno odgovornostjo je naslednja možnost pravne oblike podjetja, ki jo lahko ustanovi ena oseba. Je plod ustvarjalnega prava, zato da zapolni vrzel med osebnimi družbami in delniško družbo. Družba z omejeno odgovornostjo ima status pravne osebe, ki se lahko ukvarja s katero koli dovoljeno dejavnostjo. Tako so njene osnovne značilnosti naslednje:

- d. o. o. je pravna oseba z lastno pravno sposobnostjo in ima lasten kapital,
- upnikom jamči samo s premoženjem družbe, družbeniki niso odgovorni za obveznosti družbe, razen pri spregledu pravne osebe,
- navzven nastopa družba preko svojih organov, natančneje preko poslovodje, ki ni nujno družbenik,
- opravlja lahko vsako z zakonom dovoljeno dejavnost.

2.2.1 Ustanovitev d. o. o.

Družbo z omejeno odgovornostjo lahko ustanovi ena ali več fizičnih, pa tudi pravnih oseb. Ustanovi se z družbeno pogodbo, ki mora biti v notarski obliki in podpisana od vseh ustanoviteljev družbe v prisotnosti notarja. Družbena pogodba mora vsebovati:

- navedbo imena in prebivališča oz. firme in sedeža vsakega družbenika,
- firmo, sedež in dejavnost družbe,
- navedbo zneska osnovnega kapitala in vsakega osnovnega vložka posebej ter navedbo družbenika za vsak osnovni vložek,
- čas delovanja družbe, če je ustanovljena za določen čas,
- morebitne obveznosti, ki jih imajo družbeniki do družbe poleg vplačila osnovnega vložka, in morebitne obveznosti družbe do družbenikov.

Poslovodja mora prijaviti družbo v register gospodarskih družb. To opravi sodišče. Vpis v register je konstitutivnega pomena. Pred vpisom v register družba ne obstaja kot družba z omejeno odgovornostjo.

2.2.2 Upravljanje družbe z enim družbenikom

Družba z enim družbenikom je posebna zvrst družbe z omejeno odgovornostjo. Zanj veljajo vsa pravila kot za d. o. o., razen tistih, ki so drugače oz. posebej urejena prav za družbo z enim družbenikom. Glavna značilnost te družbe je, da jo ustanovi ena sama oseba. Tako ni ustanovljena s pogodbo, ampak z ustanovitvenim aktom v obliki notarskega zapisa.

Posebnost pri upravljanju družbe je v položaju ustanovitelja kot edinega družbenika. Ta samostojno odloča v vseh primerih, v katerih sicer odločajo družbeniki, kot to predvideva družbena pogodba.

Vodenje knjige sklepov je za edinega ustanovitelja v zvezi z upravljanjem družbe obvezno. Vsako odločitev v zvezi z upravljanjem družbe mora poslovodja vpisati v knjigo sklepov. To mora potrditi notar. Vodenje knjige sklepov je konstitutivnega pomena za pravno veljavnost sklepov. Sklep, ki je bil lahko sprejet, pa ni vpisan v knjigo, pravno ne obstaja oz. nima pravnega učinka (Bohinc, Bratina in Pivka 1999, 215-216).

3 BENCHMARKING

Benchmarking kot orodje za doseganje nadpovprečne uspešnosti naj bi prvi uporabili pri veliki ameriški korporaciji IBM. V začetku 60-ih let naj bi začeli s primerjavami posameznih poslovnih enot znotraj podjetja med seboj. Primerjali so njihovo uspešnost na različnih področjih. Ob koncu 70-ih let pa naj bi druga ameriška korporacija, Xerox, začela svoje proizvodne procese primerjati s procesi konkurenčnih podjetij na Japonskem. Prvič je bil uporabljen izraz »benchmarking«. Zaradi koristi, ki jih je prinesel prvim uporabnikom, postane benchmarking v 80-ih letih prejšnjega stoletja poslovni koncept številnih drugih podjetij. Tako je danes, zavestno ali ne, prisoten pri vseh, ki se borijo za svoj delež na globalnem trgu.

3.1 Opredelitev benchmarkinga

Benchmarking je nepretrgan in sistematičen proces spremljanja in primerjanja z najboljšimi. Predmet primerjav je lahko izdelek, storitev, delovni proces ali organizacija organizacije. Vedno iščemo najboljše prakse (konkurentov, pa tudi drugih podjetij), katerih uvajanje v našem podjetju bi vodilo k nadpovprečni uspešnosti, lahko pa bi tudi preprečilo nazadovanje in propad podjetja.

Skupne značilnosti sodobnega benchmarkinga kot managerskega orodja so v pridobivanju različnih poslovnih informacij o drugih podjetjih, z analizo in primerjavo posebnosti poslovnih dejavnikov pa ustvarjanje novih poslovnih znanj. Na tej podlagi podjetje sprejema kakovostnejše poslovne odločitve in posledično zagotavlja uspešnejše in učinkovitejše poslovanje.

Če te ugotovitve strnemo, lahko benchmarking smiselno opredelimo kot proces ustvarjanja poslovnega znanja s primerjavo in analizo poslovnih informacij o drugih podjetjih, s čimer želimo izboljšati kakovost našega poslovnega odločanja.

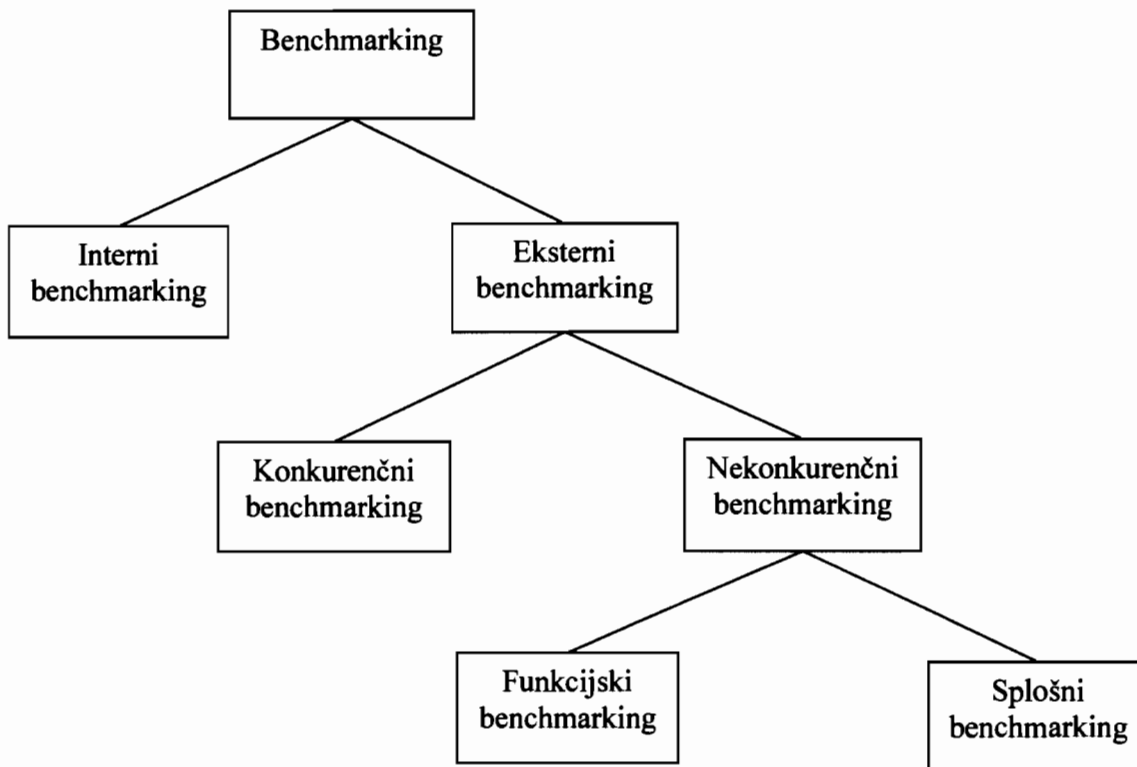
Taka opredelitev obsega večino ciljev in aktivnosti, ki se izvajajo v okviru benchmarkinga, katerega poglobitveni namen je ustvarjanje novih poslovnih znanj za pomoč pri bodočih poslovnih odločitvah. Z izboljšanjem kakovosti poslovnih odločitev se izboljša poslovna uspešnost podjetja, s tem pa se poveča tudi konkurenčna sposobnost. Ker sta poslovna uspešnost in sposobnost preživetja podjetja na trgu zelo odvisni od delovanja konkurenčnih podjetij, je pametno benchmarking sistemsko vgraditi v procese managementa (Prašnikar 2002, 16-19).

3.2 Vrste benchmarkinga

Benchmarking se v osnovi deli na interni ali eksterni benchmarking na podlagi primerjanja izdelkov, storitev ali procesov znotraj podjetja oziroma navzven, s podjetji iz zunanjega okolja. Pri eksternem benchmarkingu je pomembno, s kakšnimi podjetji se primerjamo. V primeru, da gre za neposredne konkurente, je to konkurenčni

benchmarking, če pa primerjalna podjetja niso neposredni konkurenti, je to nekonkurenčni benchmarking, ki se deli na funkcijski benchmarking, ko se podjetje primerja z vodilnimi podjetji v panogi, ali splošni benchmarking, kadar gre za primerjavo z najboljšimi podjetji ne glede na panogo.

Slika 3.1 Vrste benchmarkinga



Vir: Antončič 1995, 19.

3.2.1 Interni benchmarking

Pri internem benchmarkingu gre za primerjanje posameznih poslovnih dejavnosti med enotami v samem podjetju. V tem primeru podjetje ne predvideva, da bi našlo najboljšo prakso na svetu, ampak išče izhodiščno točko benchmarkinga oz. najboljšo prakso v notranjem okolju. Tako se proces učenja z benchmarkingom začne doma.

Ko uvajamo interni benchmarking v domačem podjetju, predvidevamo, da obstajajo razlike med delovnimi procesi in rezultati teh procesov znotraj podjetja. Bistvo te vrste benchmarkinga je ugotovitev internih standardov in njihova implementacija v manj uspešnih enotah podjetja.

3.2.2 Konkurenčni benchmarking

Konkurenčni benchmarking spada v skupino eksternega benchmarkinga in se ukvarja s primerjanjem delovanja podjetja z delovanjem neposrednih konkurentov. V mnogih primerih ne gre za najboljše prakse, kljub temu pa so podatki o njih lahko zelo

koristni. Njihove prakse znajo vplivati na odzive predstavnikov zunanjega okolja, kot so odjemalci, dobavitelji, vlagatelji, in lahko vplivajo na poslovni uspeh podjetja.

Predmeti primerjave pri konkurenčnem benchmarkingu so običajno izjemno dobro primerljivi, saj gre za primerjavo med panožnimi podjetji, ki se ukvarjajo s podobnimi izdelki ali storitvami in pri tem uporabljajo podobne procese.

Dejstvo pa je, da konkurenčna podjetja v veliki večini niso pripravljena sodelovati, zato je v tem primeru pridobivanje podatkov najtežje in zelo občutljivo.

3.2.3 Funkcijski in splošni benchmarking

Pri funkcijskem benchmarkingu gre v glavnem za primerjanje z nekonkurenčnimi podjetji, ki opravljajo funkcijsko dejavnost primerjanja. Podjetja, ki so cilj primerjave, so običajno najboljša v panogi. Tako se ta vrsta benchmarkinga imenuje tudi panožni benchmarking.

Splošni benchmarking je podoben funkcijskemu, le da prestopa meje panoge. Nekatere poslovne funkcije in procesi so si podobni ne glede na razlike med panogami. Cilj splošnega benchmarkinga je najti najboljše med najboljšimi praksami kateregakoli podjetja, znanega po odličnosti na določenem področju. Pomaga odkriti inovativne prakse in pomeni priložnost za inovativno razmišljanje (Antončič 1995, 20-21).



4 INOVIRANJE

Inovacije se uveljavljajo kot vrednota, pomembna za razvoj, a tudi že za sam obstoj podjetja. Kot konkurenčno orožje pridobivajo vidno mesto v analizi delovanja tekmecev. Ambiciozna podjetja se pri prizadevanju za doseganje odličnosti opirajo na raznovrstne inovacije. K prepoznavanju in aktiviranju inovacijskih potencialov lahko pripomore tudi benchmarking. Kot sodobna primerjava z drugimi sloni na spoznanju, da se lahko veliko naučimo o boljših. O inovacijah, še bolj o invencijah podatkov ni lahko pridobiti, zato zahteva sodobni benchmarking veliko komunikacijskih veščin, aktualizira politiko razkritja in poudarja načrtno pripravo tovrstne primerjave, ki je ciljno usmerjena v akcijo (Knez-Riedl 1999, 39).

Inoviranje je kot učinkovit proces od invencije do inovacije edini način, s katerim se lahko podjetje prebije med vodilne. Inovirati je treba na vseh segmentih procesov tehnologije, vodenja, izdelkov ... Nadgradnja samostojnih razvojnih prizadevanj podjetja se nadaljuje prek povezovanja posameznih subjektov in slovenskih grozdov ter nacionalnih tehnoloških platform zaokroženo v skupno razvojno načrtovanje in oblikovanje skupnih razvojnih in poslovnih aktivnosti. Ker so finančne in kadrovske zmožnosti malih podjetij omejene, je tako združevanje njihova edina možnost za preboj na zahtevni evropski in svetovni trg (Gospodarska zbornica Slovenije 2006).

4.1 Invencija

Invencija je proces ustvarjanja novega znanja z opazovanjem okolice in razmišljanjem, kako obstoječe znanje in izkušnje izboljšati in nadgraditi v smislu prilagajanja novim, specifičnim potrebam in pogojem. Je tesno povezano z razvitostjo domišljije in splošno razgledanostjo. Prav tako mora biti vzdušje v podjetju ustrezno in mora podpirati ustvarjalnost ter jo stimulirati. Na ustvarjalnost zelo vpliva stopnja izkušenosti inovatorja. Pri pomanjkanju izkušen je ustvarjalnosti šibka. Ni znanj, pa tudi ne izkušenj, ki bi jo omejevala. Pri srednji izkušenosti je ustvarjalnost največja. Napreduje od postavke do postavke in ko misel spontano zavije stran, jo zavestna kontrola na osnovi izkušenj vrne na pravo pot. Pri zelo visoki izkušenosti se mislec vrti v zaprtem krogu svojih izkušenj in ne more ven. V tem primeru se raven ustvarjalnosti ohrani z »miselnim odmikom« od utečenega načina razmišljanja.

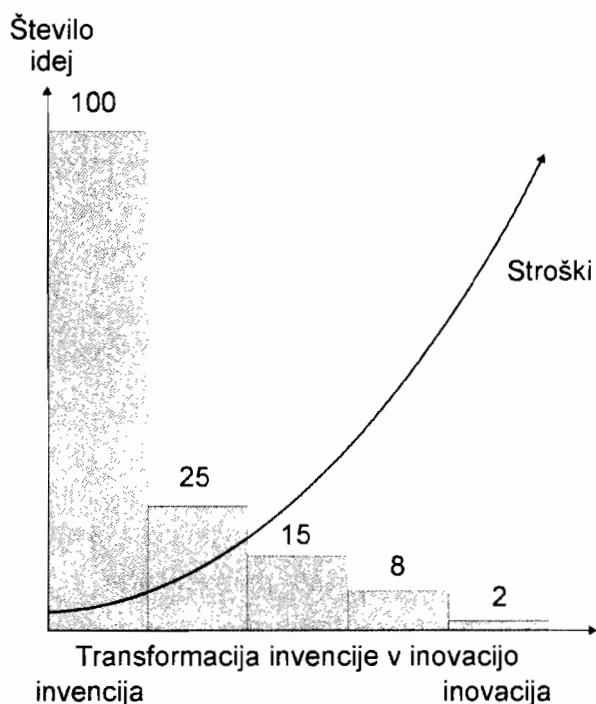
4.2 Inovacija

Inovacija je nadaljevanje ali nadgradnja invencije. Je uvajanje novih proizvodov ali tehnoloških procesov v gospodarstvo. Pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje, trženja izdelkov ali v organizaciji poslovanja podjetja. Je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in invencij, lastnih ali tujih, s komercialnim

učinkom, pa naj bo to nov izdelek ali znižanje proizvodnih stroškov za že znane izdelke. Da proces teče, je potrebna kombinacija ustvarjalnosti in znanja.

Od ideje do uspeha na trgu je dolga pot. Le majhen delež idej gre uspešno skozi vsa sita, od internih filtrov v podjetju do trga. Znano je, da le vsaka četrta tehnološka novost uspe na trgu. Ostale propadejo ali pa potrebujejo spremembe v taki meri, da jih trg sprejme. Ideje so sicer brezplačna dragocenost, vendar je treba biti do njih skrajno kritičen. Pred odločitvijo o resničnem začetku inovacijskega projekta, ko začnejo stroški strmo naraščati, je treba natančno preveriti vse dejavnike uspešnosti.

Slika 4.1 Življenjski cikel ideje



Vir: Likar 2001, 24.

Znanje, ki je potrebno za opravljanje nalog, lahko pridobimo na dva načina. Najprej s formalnim izobraževanjem, ki zajema verificirane programe za pridobitev javno veljavne formalne izobrazbe in jih lahko izvajajo le za to registrirane izobraževane institucije. Formalna izobrazba je potrebna in nujna za zaposlitev na delovnem mestu. Da pa je delovanje na delovnem področju učinkovito, je treba dokaj splošno izobrazbo nadgraditi z neformalnimi oblikami izobraževanja. Veliko vrednost imajo praktične oblike izobraževanja, ki so povezane z resnično vsebino dela v podjetju. Tako znanje je precej drugačno od znanja, pridobljenega na fakultetah. V podjetjih posvečajo velik pozornost daljšim in intenzivnejšim usposabljanjem.

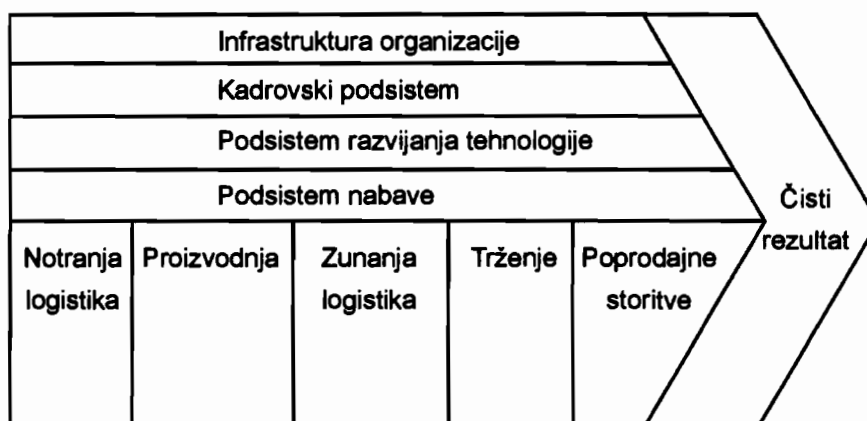
5 SPREMEMBE NA PODROČJU PONUDBE

Z vstopom na trg se podjetje sreča s konkurenco in njenimi izdelki. Ti odžirajo njegov delež trga in s tem dohodka, ki bi ga bilo podjetje brez konkurence deležno. V tem boju se med drugimi sredstvi lahko odloči za diverzifikacijo ali simplifikacijo proizvodnega programa. Odločitev o tem je v tesni povezavi tako z življenjskim ciklusom proizvodov kot podjetja. Če je večina izdelkov ali storitev, s katerimi se podjetje ukvarja, že prešla 3. fazo, to je fazo tržne zrelosti, in podjetje nima novih, polepšanih ali boljših, bolj kakovostnih izdelkov oz. storitev v prvi fazi oz. fazi uvajanja, se kaj lahko zgodi, da mu ostane samo ena možnost. To je simplifikacija, ki potrebuje za svojo izvajanje veliko manj virov podjetja kot diverzifikacija. Uspeh slednje je tesno povezan z diferenciacijo.

5.1 Diferenciacija

Ker se podjetje z diverzifikacijo običajno podaja na področje, ki je zanj novo in se srečuje z novimi konkurenti, je treba nov izdelek ali storitev diferencirati, ga ločiti od konkurenčnih. Treba ga je narediti opaznega, takega da se v poplavi podobnih loči oziroma je razpoznaven. Diferenciacija izdelka ali storitve je predvsem odvisna od tega, kako podjetju uspe povezati lastno verigo vrednosti z verigo vrednosti odjemalca. Diferenciacijo lahko poveča predvsem na enega od dveh možnih načinov. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih diskretnih aktivnostih, lahko pa tudi spremeni svojo verigo vrednosti na določen način, ki bo povečal njeno edinstvenost.

Slika 5.1 Veriga vrednosti



Vir: Tavčar 1999, 191.

Vsako področje dejavnosti, gospodarska panoga, kot tudi vsako podjetje ima drugačne možnosti za doseganje teh ciljev. Tisti, ki hoče svoje izdelke ali storitve diferencirati, mora poiskati načine, ki mu bodo na koncu navrgli boljše izkupičke za takšne prodane proizvode ali storitve, kakor so stroški za zagotavljanje diferenciacije.

Stroški naj bi bili podobni stroškom konkurentov na tak način, da zmanjšuje stroške na vseh tistih področjih, ki ne vplivajo na diferenciacijo.

Za uspešno uveljavljanje poslovne strategije diferenciacije proizvodov ali storitev morajo biti izpolnjeni vsaj nekateri pogoji. Ker v tem primeru izhaja konkurenčna prednost podjetja iz dejstva, da ima diferenciran (edinstven, drugačen kot konkurenti) izdelek ali storitev, mora to svojo edinstvenost stalno razvijati, graditi in vzdrževati. Izdelek mora biti poznan. Za dobro prepoznavanje je zelo pomembna blagovna znamka. Razmah njenega prepoznavanja običajno prevzamejo tržniki. Dosegati morajo visoko raven trženjskega spleta 4 P za izdelke:

- P 1 – product (izdelek): bistvo trženjskega spleta,
- P 2 – price (cena): denarni izraz izdelka,
- P 3 – place (razpečava ali distribucija): organiziran prevoz izdelkov po ustreznih prodajnih poteh,
- P 4 – promotion (promocija): način komuniciranja z odjemalci,

oziroma 7 P za storitve:

- P 5 – people (ljudje): izvajalci na eni in uporabniki storitve na drugi strani,
- P 6 – processing (izvajanje): bistvo storitve,
- P 7 – physical evidence (fizični dokazi): vse kar uporabniki storitve vidijo, slišijo ali občutijo.

Izdelki morajo imeti dober dizajn. Prinašati morajo pozitivno predstavo o kakovosti, modnosti, zanesljivosti. Lahko tudi dober, zanesljiv in hiter servis. Pri diferenciranih izdelkih gre praviloma za najvišjo kakovost in nadpovprečno tehnološko raven izdelka. To za seboj potegne intenzivno raziskovalno in razvojno, R & R, delo v podjetju in njegovo splošno usmerjenost v inovacijsko dejavnost (Možina in dr., 1994, 326-327).

5.2 Simplifikacija

V primeru simplifikacije se ukvarjamo z dejavnostmi nekega podjetja ali njegovimi izdelki, ki jim ni več pomoči. Življenjski cikel takega proizvoda je v četrti fazi, to je v fazi upadanja. Izdelek je zastarel in izgublja odjemalce. Prihaja do visoke stopnje neizkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti.

Simplifikacija izdelkov je poenostavitev oziroma oženje obstoječega proizvodno-prodajnega asortimenta. Asortiment je zbir izdelkov ali storitev, ki jih opravlja neko podjetje. Iz asortimenta se izloči predvsem tiste izdelke, ki so doživeli fazo zasičenosti in degeneracijo – četrto fazo življenjskega cikla proizvoda. Prav tako se izloči izdelke, ki ne prinašajo dobička, so ekološko sporni ali povzročajo težave pri poprodajnih aktivnostih, kot so servisiranje, zagotavljanje rezervnih delov ...

Pri obravnavanju simplifikacije je pomembna strategija izločanja izdelkov. Imeti moramo jasno sliko izdelka v vseh fazah njegovega življenjskega cikla tako s stališča stroškov, dobička, pozicije na trgu, povpraševanja, konkurence in podobno. Strategija simplifikacije ali izločanja izdelka iz proizvodno-prodajnega programa ima več faz. V začetnih stopnjah se ugotavlja fazo življenjskega cikla, ki jo je izdelek dosegel. Prav tako dosežena prodaja in dobiček. V nadaljnjih fazah se preverja vse okoliščine konkretnega izdelka. Treba je spremljati stroške in dobiček, povezane z izdelkom v posameznih fazah življenjskega cikla, da se pravočasno opravi izločanje določenega izdelka.

Odločilni dejavniki pri izločanju izdelka so predvsem stanje zalog repromaterialov, končnih izdelkov, polizdelkov v lastnem podjetju ali pri kooperantih, stanje naročil za določen izdelek in podobno. Vse to vpliva na končno odločitev o sistematičnem izločanju nezanimivih izdelkov iz proizvodnega programa. V podobnem smislu in zaporedju se obravnava tudi strategija izločanja nezanimivih storitev (Devetak 2000, 76).

V primeru zmanjšanja obsega dejavnosti nekega podjetja, kar vključuje likvidiranje nekaterih njegovih dotedanjih poslovnih področij, govorimo o *strategiji krčenja* ali *dezinvestiranja*. Tako lahko pride do odcepitve določenih enot ali do odprodaje delov podjetja. Radikalno krčenje podjetja običajno pripelje do obsežnejšega odpuščanja delovne sile. Ta strategija je legitimna strateška izbira v podjetju, ki mora zagotavljati svojo usklajenost z razvojem v svojem okolju. Širjenje ali rast in krčenje ali dezinvestiranje so strateške usmeritve, ki so nujni sopotniki v gospodarstvu in družbi. Tako v strategiji krčenja ni treba videti nič slabega, ampak le normalno potrebo po prilagajanju podjetij spremembam, ki jih narekuje njihovo okolje.

5.3 Diverzifikacija

Od različnih strategij rasti je strategija diverzifikacije najzahtevnejša in najbolj tvegana. Diverzifikacija je namreč dopolnjevanje proizvodno-prodajnega asortimenta z novimi izdelki, ki so konkurenčnejši, zanesljivejši, bolj dobičkonosni ali ekološko neoporečni. V mnogih primerih podjetja prav na račun diverzifikacije dosegajo boljše izkoriščanje proizvodnih in drugih zmogljivosti, s čimer se povečuje dobiček podjetja. Za uvajanje te strategije je potrebnih veliko dodatnih naporov in dodatnih vlaganj, zato so tudi pričakovanja večja.

Z vidika trženja se diverzifikacija deli v horizontalno, vertikalno in lateralno:

O *horizontalni* diverzifikaciji govorimo takrat, ko se proizvodni program podjetja dopolnjuje z novimi izdelki, ki so podobni dosedanjemu proizvodnemu programu.

Pri *vertikalni* diverzifikaciji gre za širjenje proizvodnega programa z vključevanjem novih izdelkov, ki so nadgradnja ali dodelava obstoječih izdelkov.

eni strani je soočeno s pomanjkanjem znanj in izkušenj na novih področjih, na drugi strani pa izgublja konkurenčne prednosti v svoji osnovni dejavnosti. Zaradi neuspešnega ali nenadzorovanega diverzificiranja lahko kmalu nastopi kriza, ki jo je mogoče razrešiti z izločitvijo posameznih programskih delov, da njihova ogroženost ne bi ogrozila celotnega sistema (Dubrovski 2000, 25-26).

5.3.2 Diverzifikacija v malem podjetju

Ker so viri in možnosti v malih podjetjih precej manjši od možnosti in virov v srednje velikih ali velikih podjetjih, mora podjetnik zelo dobro poznati podjetje in poslovno okolje, da bo lahko sprejemal prave odločitve in izbral ustrezne strategije.

Za uresničevanje strategije diverzifikacije s stališča malega podjetja obstajajo naslednji razlogi:

- Zmanjšanje tveganja
Poslovanje samo na enem poslovnem področju je lahko tvegano. Bolj ko je dejavnost podjetja diverzificirana, bolj se tveganja porazdelijo.
- Sezonskost
Če je osnovna dejavnost vezana na sezono, lahko na ta način poveča proizvodne kapacitete izven sezone.
- Velikost trga
V primeru, da obstoječi trg postane premajhen za nadaljnjo rast podjetja.
- Ciklična gibanja na trgu
Mnogo trgov se obnaša podobno kot gradbeništvo, ki je izpostavljeno petletnim ciklom.
- Zastarelost izdelka
Ne glede na to, kako dobro se izdelek danes prodaja, lahko pride čas, ko po takih izdelkih ne bo več povpraševanja.
- Hitrejša rast
Podjetnik lahko kmalu spozna, kako počasna je lahko notranja rast podjetja. Če želi hitrejšo rast, je diverzifikacija lahko prava rešitev.
- Proizvodne kapacitete
V primeru, da je izkoriščenost proizvodnih kapacitet zaradi sezonske narave dela slaba, jih z diverzifikacijo lahko bolje izkoristimo.
- Podpora
Z diverzifikacijo lahko podpremo obstoječo dejavnost tako, da je ta osnovna za novo dejavnost, ki za del svojega poslovanja izkoristi osnovno dejavnost.

Tako kot razloge za uvajanje diverzifikacije mora podjetnik zelo dobro poznati tudi tveganja, ki so s to dejavnostjo povezana. Diverzifikacijo namreč uvrščajo med najbolj tvegane med strategijami razvoja.

- Trg
V primeru, da podjetje ne pozna novega trga, lahko pride do precenjevanja absorpcijske sposobnosti trga. Na drugi strani pa gotovo obstajajo mala podjetja, ki te trge dobro poznajo.
- Dobavitelji
Slabo poznavanje trga dobaviteljev lahko vodi do izbire slabšega in dražjega dobavitelja, kar v izhodišču zmanjša konkurenčnost.
- Tehnologija
Nepoznavanje tehnologije pripelje do težav v kakovosti in učinkovitosti.
- Odločenost
Če lastnik podjetnik ni prepričan v projekt diverzifikacije, je ta že vnaprej obsojen na neuspeh. V odločitev mora verjeti.
- Čas in denar
Pri izdelavi predračuna je potreben občutek za realnost, zato je priporočljivo konzervativno načrtovanje.
- Kakovost
Kakovost ne sme biti niti previsoka, pa tudi ne prenizka. Kar je več, kot so kupci pripravljene plačati, tega ne plačajo. Z nekakovostnimi izdelki pa kupce izgubljam.
- Prodaja
Nov izdelek ali storitev na začetku terja veliko tržnih aktivnosti. Pomembno je, da teh aktivnosti pri obstoječi oziroma primarni, osnovni dejavnosti ne opustimo. Precej pozornosti je treba nameniti področju prodaje. V primeru, da se izdelek ali storitev slabo prodaja, je najboljša čim prejšnja opustitev.

Tako kot pri velikih podjetjih je tudi pri malih treba k diverzifikaciji pristopiti načrtno in sistematično. Ne glede na to, ali gre za skupinsko delo v malem podjetju ali pa za strateško razmišljanje podjetnika posameznika, je treba poznati nekaj ključnih elementov, ki vplivajo na uspešnost diverzifikacije. Ti so (Noč 1998, 30-32):

- Strategija temelji na trdni osnovi
Osnovna dejavnost mora biti stabilna in močna, ker lahko z diverzifikacijo propade. Osnovna dejavnost je potrebna za zagotavljanje pozitivnih denarnih tokov in sredstev, ki so namenjena izvajanju strategije diverzifikacije. Pred

začetkom izvajanja nove strategije je treba razrešiti probleme v osnovni dejavnosti.

- Treba je izkoristiti konkurenčne prednosti podjetja
Pri tem zelo pomaga 4 P metoda (prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, pasti), ki pomaga pri odkrivanju prednosti in pomanjkljivosti. Treba jih je poznati in jih nato izkoriščati oziroma se jim izogibati. Za te naloge je priporočljivo izkoristiti obstoječe notranje potencialne, ker na novo zaposleni v podjetju potrebujejo precej časa za natančnejše poznavanje podjetja.
- Motiviranost in vztrajnost
Za pozitiven razvoj strategije je zelo pomemben izbor sodelavcev, ki morajo biti pozitivno misleči in visoko motivirani. Ne smemo obupati ob prvem neuspelem poskusu razreševanja problemov. K problemu je treba pristopiti z različnih strani. Statistično tako narašča verjetnost za uspeh.
- Trg mora biti pravi
Za uspešnosti diverzifikacije je treba vedeti, kdo in kakšni bodo kupci, kakšne spremembe na izdelku ali pri storitvi pričakujejo in kolikšna je absorpcijska moč trga.
- Kalkulacija
Za izvedbo diverzifikacije naj bo konzervativna. Stroški so običajno večji od pričakovanih. Primerno izhodišče za izdelavo kalkulacije je znesek, ki si ga podjetje, ki bo uporabilo strategije diverzifikacije, lahko privošči izgubiti.
- Operativni načrt
Izdelan mora biti načrt aktivnosti in predviden njihov čas trajanja. Nekateri ključni elementi tega načrta so selekcija in izbira ideje, preverjanje, kratka analiza izvedljivosti, kjer ocenimo možnosti prodaje, cena in stroški, testiranje kupcev ...
- Pozitivno mišljenje
Precej večje možnosti za uspeh diverzifikacije obstajajo v primeru, če skupino, ki dela na projektu, spodbujamo k pozitivnemu mišljenju, jim dopuščamo napake in ustvarjamo okolje, v katerem se kritika predlogov nadaljuje ali nadgrajuje z novimi predlogi. Ustvarjalnosti je treba ustvariti prostor.

5.4 Specializacija

Specializacija pomeni, da se ljudje osredotočijo na določeno skupino nalog. Posameznikom omogoča, da čim bolje izkoristijo svoje specifične spretnosti in vire. Eno od dejstev ekonomskega življenja je, da si je delo bolje razdeliti, kot pa da vsak vse

delo opravlja povprečno dobro. Bistvo delitve dela je razdelitev proizvodnje na več delnih korakov oziroma nalog. Specializacija na ozkem področju neke panoge običajno zahteva precej časa, truda in sredstev.

Velika učinkovitost specializacije omogoča zapleteno mrežo trgovanja med ljudmi in narodi. Le zelo redki sami izdelujejo končni izdelek. Sami izdelamo zelo majhen delež tega, kar trošimo. V zameno za specializirano delo ali izdelke, ki jih sami ne potrošimo, dobimo dovolj dohodka, da lahko kupimo stvari z vseh koncev sveta.

Ideja koristi od trgovanja oziroma menjave je bistveno spoznanje ekonomije. Različni ljudje se specializirajo za določena področja in potem zamenjajo to, kar so naredili, za tisto, kar potrebujejo. Tako se zelo poveča količina in paleta dobrin, ki se trošijo. S tem pa se lahko tudi vsakemu izboljša življenjski standard (Samuelson in Nordhaus 2002, 31-32).

Specializacija je lahko tudi poslovna strategija podjetja z osredinjenjem na tržne niše. Ta temelji na osredinjanju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja h kar najboljšemu zadovoljevanju potreb čisto določene skupine odjemalcev ali trga. Ta vrsta strategije je lahko uspešna, če je podjetje sposobno ozko določene naloge opraviti učinkoviteje od drugih podjetij, ki so v poslovanju usmerjena širše. Prav tako je za uspešnost te strategije pomembno, da obstajajo vstopne ovire za konkurenčna podjetja, ki bi lahko hitro posnemala in naglo začela učinkovito zadovoljevati potrebe tržne niše.

V okviru strategije osredinjanja na tržne niše obstajata v načelu dve strateški možnosti. Prva je usmerjanje k temu, da bi najbolje med konkurenti zadovoljevali potrebe tržne niše na osnovi nizkih stroškov, ki bi jih pri tem dosegali, a morajo biti nižji kot pri konkurenci. Druga je možnost ponujanja za tržno nišo posebej diferenciranega izdelka, ki bolje zadovoljuje potrebe tržne niše kot izdelek ali storitev konkurence. Ne glede na to, ali izberemo prvo ali drugo možnost za doseganje konkurenčne prednosti na področju tržne niše, moramo v očeh kupcev ali odjemalcev dosegati položaj najboljšega.

6 OPIS OBRAVNAVANEGA PODJETJA

6.1 Kratka zgodovina

Ideja o ustanovitvi podjetja Vakuumal sega v prvo polovico leta 1988, ko je ustanovitelj zaradi nenormalnih pogojev dela zapustil organizacijo združenega dela, v kateri je bil zaposlen. Kot vodja operativne skupine je imel stalne spore z nadrejenimi, ki so onemogočali najmanjše spremembe v smislu izboljšanja delovnih pogojev, doseganja večje kakovosti in povečanja učinkovitosti. Prav tako ni imel možnosti nadaljnjega formalnega izobraževanja, pa tudi napredovanje v takratni organizaciji združenega dela ni bilo možno.

Določene možnosti za podjetje so se odpirale na področju predelave plastičnih mas, kjer je panoga izkazovala trend rasti. Ocena je bila pravilna, saj predelava termoplastov še vedno raste.

Postavitev linije za klasično predelavo termoplastov po postopku brizganja bi bilo za majhno podjetje preveliko finančno breme. Pokritost povpraševanja v regiji je bila večkratna, saj je večina podjetij že takrat v glavnem delala za tujino. V pogovorih z lastniki teh podjetij pa se je pokazala niša, ki jo je delno, in še to nezadovoljivo, poskušalo zapreti eno samo podjetje v ožji regiji. To je bila izdelava embalaže iz prozornih folij. Edino podjetje, ki naj bi zadovoljevalo potrebe Škofje Loke in širše okolice s takimi artikli, je bilo togo, njihovi izdelki niso bili kakovostni, o manjših količinah pa se niso niti pogovarjali.

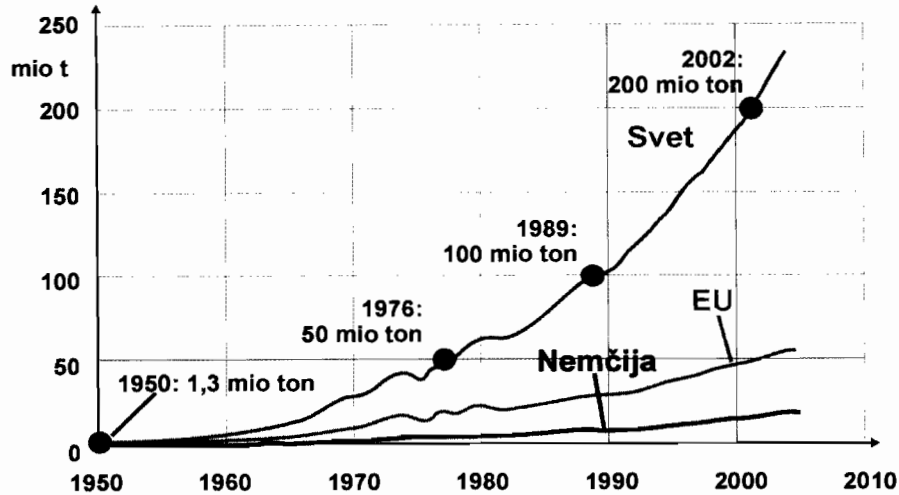
Področje delovanja novega podjetja je bilo tako določeno. Začeli so se postopki v zvezi z nakupom stroja in priprave prostorov ter seveda pridobitve statusa oziroma obrtnega dovoljenja. Vloga za izdajo obrtnega dovoljenja je bila na komiteju za družbeno planiranje in urejanje prostorov občine Škofja Loka vložena 12. avgusta 1988. Delavnica je bila takrat že urejena, stroj za vakuumiranje pa na poti. Sklenjeno je bilo že nekaj predpogodb in ustnih dogovorov o izvajanju storitve pakiranja z lokalnimi podjetji.

Pridobitev dovoljenja za opravljanje obrtne dejavnosti se je pokazala kot ena vstopnih ovir pri opravljanju samostojne dejavnosti. Dovoljenje je bilo po večkratnih pregledih obratovalnice, pridobljenih soglasjih, prošnjah, končno izdano po enem letu, to je 19. avgusta 1989. V tem času je na pobudo občinskega funkcionarja njegov sin odprl obratovalnico z isto dejavnostjo. Ta je s svojimi kapacitetami pokrila povpraševanje po prozorni embalaži v ožji regiji.

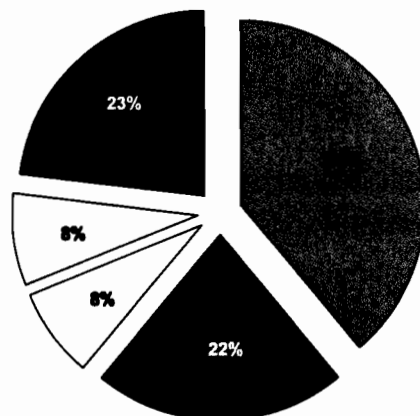
Aktiven začetek podjetja se je tako začel z nič oziroma s še večjega minusa, kot je bilo sprva pričakovano. V delavnici je stal stroj brez dela, s podjetnikom, ki se je, namesto da bi se usposabljal za delo s strojem, eno leto ukvarjal z občinskimi in državnimi strukturami in z urejanjem dokumentov. Tako je bilo treba že na začetku iskati delo na področju celotne Slovenije, od Kopra do Murske Sobote in Novega mesta.

To je pripeljalo do večjega poznavanja potreb odjemalcev na trgu prozorne blister embalaže.

Slika 6.1 Predelava plastike po letih



Poraba plastike v EU leta 2004: 43,5 mio ton



Področje embalaže predstavlja skoraj 40 % celotne porabe, na drugem mestu je gradbeništvo, na tretjem avtomobilska industrija.

Vir: Navodnik 2005, 1.

V letu 1990 je tako prišlo do razširitve ponudbe. Z nakupom dodatnega stroja, ki izvaja operacijo krivljenja robov, je bila zapolnjena še ena manjša tržna niša – izdelava embalaže, ki omogoča pakiranje izdelkov na mestu nastanka izdelka. Odpade transport izdelkov v Vakuomal in ponoven prevoz pakiranih izdelkov nazaj v skladišče naročnika pakiranja. Ta diverzifikacija osnovne ponudbe izdelave termo pack blistra, imenovana drsni blister oziroma drsna blister embalaža, je povečala obseg proizvodnje za polovico. Leta 2000 je glavnino proizvodnje predstavljala izdelava drsne blister embalaže. V zadnjih letih pa se povečuje povpraševanje po industrijski transportni embalaži, ki omogoča transport občutljivih polizdelkov med različnimi fazami obdelave in dodelave.

To je lahko med dvema strojema v podjetju, še pogosteje pa je to transport med podjetji po vsej Evropi in širše.

Status podjetja se vsa ta leta ni spreminjal. Ostaja podjetje z enim zaposlenim. Menjal se je le naziv podjetja in firma. Začelo se je z obrtno dejavnostjo 19. septembra 1988 in firmo: Jezeršek Aleš, vakuumiranje in oblikovanje PVC folij. Že v dovoljenju komiteja za družbeno planiranje in urejanju prostora občine Škofja Loka so omejili možnost zaposlitve na nič delavcev. Tako smo vse potrebe po več zaposlenih reševali s kooperanti.

Leta 1994, točneje 13. maja 1994, se podjetje iz obrtne delavnice preoblikuje v s. p., samostojnega podjetnika posameznika. 28. maja 1999 postane podjetje davčni zavezanec za DDV. Tako je bilo treba voditi še eno evidenco več. Obračunavanje vhodnega in izhodnega davka na dodano vrednost in mesečno plačevanje razlike ministrstvu za finance prej, kot so bile izstavljene fakture poravnane, je pripeljalo do kratkotrajne plačilne nesposobnosti. Kratkoročno smo ta problem razrešili z najemom kratkoročnega kredita, dolgoročno pa z dogovorom na izpostavi davčne uprave v Škofji Loki o polletnem plačevanju DDV.

Skrajšana firma Vakuumal – Aleš Jezeršek, s. p. je bila registrirana 4. decembra 2003, čeprav je že pred tem datumom nastopala s tem imenom. V tem času smo tudi odprli podružnico, ki deluje na drugem koncu mesta.

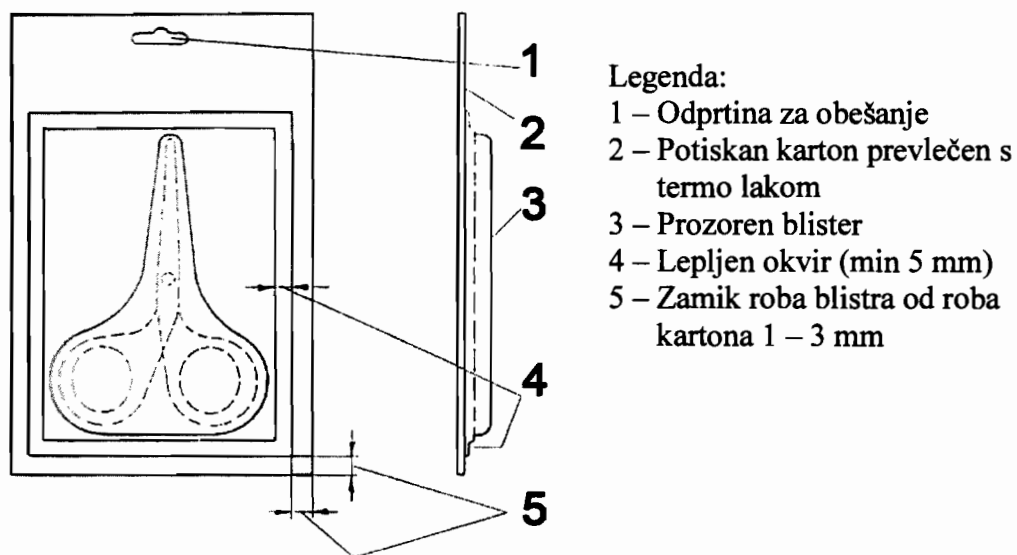
6.2 Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost v podjetju je izdelava prozorne blister embalaže. To je običajno prozorna škatlica iz folije, izdelana na vakuumirnem stroju z delovno površino 40 x 50 cm, po postopku vakuumiranja oziroma vakuumskega termoformiranja. Vakuumiranje je postopek, ki ni konkurenčen postopku brizganja termoplastov, pač pa ga dopolnjuje. Medtem ko pri brizganju težko dosežemo debelino, ki je manjša od 0,4 mm in velikosti nad 1 m², vakuumiranje omogoča možnosti daleč preko teh meja (Eles-Ljubić, Lazar in Akrapovič 1971, 159).

Bistvo vakuumiranja je v podtlaku. Vakuumska črpalka izsesa zrak med folijo, ki jo segrevamo s pomočjo keramičnih grelcev do termoplastičnega stanja, in orodjem, izdelanim v obliki bodoče škatlice. Segreta in vlečljiva folija se tako oblikuje po orodju (oblikovniku). Ventilatorji nato že oblikovano folijo ohladijo, tako da ohrani obliko modela. Med hlajenjem jo na modelu drži vakuum, ki ga ustvarja vakuumska črpalka. Od modela jo ločimo s pomočjo stisnjenega zraka, ki ga vpihamo med orodje in oblikovano folijo. Stroj, na katerem folijo vakuumsko oblikujemo, je po proizvajalčevih zatrjevanjih namenjen debelini folije od 0,18 do 0,30 mm (Jllig 198?, 4/2). Na vleku, oblikovani foliji velikosti 40 x 50 cm, ki pride iz stroja, je lahko, odvisno od velikosti, od ene pa tudi do trideset škatlic. Te je treba še izsekati ali izrezati na posamezne, za pakiranje primerne enote. V Vakuumalu razrez izvajamo na valjčni stiskalnici preko

štanc. Te so izdelane iz tračnih, enostransko ali dvostransko brušenih nožev, ki so vstavljeni v izrezano vezano ploščo. Izreze lahko izvajamo s specialno vbodno žago, bolj komplicirane oblike pa s pomočjo laserja. Obstajata dva osnovna tipa blister embalaže (slika 6.2 in 6.3).

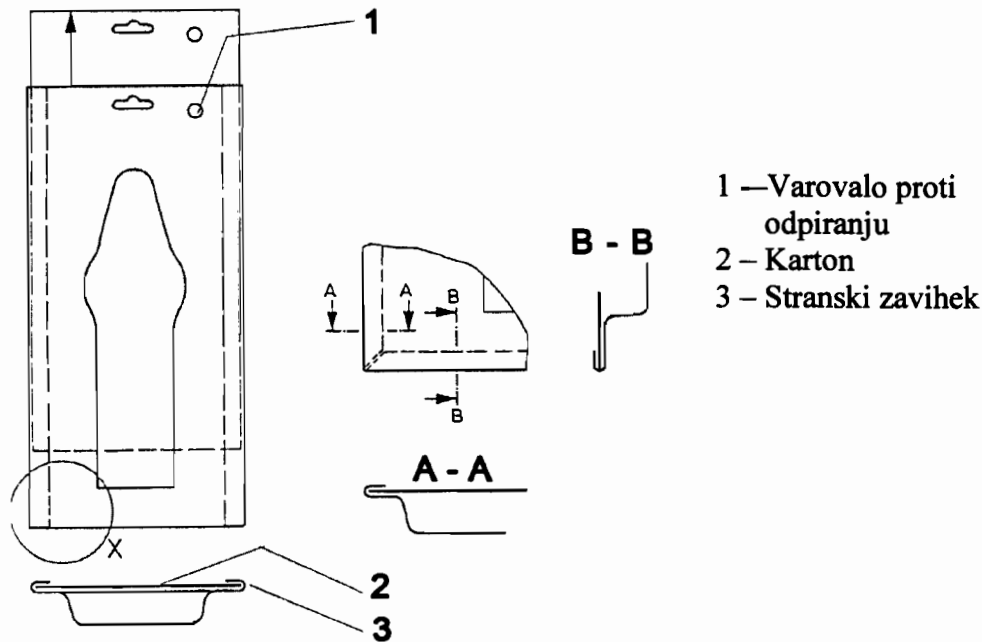
Slika 6.2 Termopack



Vir: Schwarzmann 1992, 2.

Termopack blister embalaža je različica blister embalaže, ki je prilepljena na karton. Ta mora biti prevlečena s termolakom, ki se ob embaliranju pod temperaturo in tlakom stopi in omogoči lepljenje blistra. Za ta način embaliranja je potreben termo pakirni stroj.

Slika 6.3 Drsna blister embalaža



Vir: Schwarzmann 1992, 3.

Drsna blister embalaža za pakiranje ne zahteva stroja, ampak se zapira ročno, kar omogočajo zavihki na robu blistra, v katere se zatika karton. Izseki na kartonu onemogočajo premikanje blistra po kartonu (Schwarzmann 1992, 3).

Ta način omogoča pakiranje v malih serijah in v podjetju, kjer izdelki nastanejo. Ker je postopek zapiranja enostaven, ga lahko izvaja vsak brez posebnega usposabljanja. Blistri so narejeni iz polivinilklorida (PVC), polistirola (PS) ali polietilentereftalata (PET). Obstaja še več različnih materialov v folijah, kot je na primer orientiran polistirol (OPS), ki pa so ali težji za obdelavo ali pa jih na slovenskem trgu ni moč dobiti. Dobava iz sosednjih držav je običajno vezana na nakup večjih količin, običajno 1000 kg ene dimenzije. To bi v podjetju, ki izdeluje manjše serije, do 10.000 kosov, in potrebuje za redno proizvodnjo osem različnih debelin (od 0,20–0,80 mm), ustvarilo prevelike zaloge.

Dodatna dejavnost v podjetju je izdelava orodij za vakuumiranje. Klasično orodje za pozitivni vlek je sestavljeno iz osnovne plošče z izvrtinami, ki omogočajo izsesavanje zraka, in oblikovnika, pritrjenega na to ploščo. Ima enako obliko kot bodoči blister in, če ima več višin, prav tako potrebuje kanale za izsesavanje zraka. Orodje je iz aluminija, v primeru zahtevnejših oblik in malih serij pa iz mediapana, ki omogoča enostavnejšo in zato cenejšo obdelavo.

6.3 Spremembe v podjetju

Do sprememb v podjetju je prihajalo predvsem na področju ponudbe in širitve asortimenta. S tem so bile tesno povezane spremembe v tehnologiji izdelave in spremembe materialov. Nekaj tehnoloških sprememb je bilo inovativnih, kot na primer termoformiranje mehke PVC folije. Do takih sprememb so pripeljali pogoji na trgu in zahteve odjemalcev. Prav tako brez dodatnega neformalnega izobraževanja na raznih seminarjih in strokovnih sejmih ne bi bilo uspeha. Pridobljeno znanje s področja termoformiranja, obnašanja različnih materialov pri spremenjenih temperaturah in vakuumiranja, nadgrajeno s pridobljenimi izkušnjami in začinjeno z radovednostjo, je v želji po čim boljšem zadovoljevanju potreb odjemalcev pripeljalo do zanimivih rešitev, ko je v primeru vakuumiranja mehke PVC folije samo spremenjen vrstni red operacij v tehnološkem procesu.

V podjetju je bilo največ sprememb uvedenih v prvih letih po ustanovitvi. Predvsem so bile to spremembe v tehnologiji izdelave orodij. S spoznavanjem stroja za vakuumiranje pa je prišlo tudi do nadgradenj, ki so omogočale širitev ponudbe. Tudi odjemalci so s svojimi željami in zahtevami pripomogli k odkrivanju meja proizvodne linije v podjetju.

Velik vpliv na spremembe v podjetju so imele spremembe v zunanjem okolju, dobavitelji in širitev ponudbe, konkurenca s svojimi slabostmi in prednostmi, nenazadnje država z zakonodajo, predvsem na področju varstva okolja.

Informacij od dobaviteljev ni težko pridobiti, saj sami poskrbijo za obveščanje o novostih in njihovih konkurenčnih prednostih. Težave nastopijo pri konkurenčnih podjetjih, ki svojih rešitev, invencij in inovacij niso pripravljene deliti z nikomer.

Benchmarking (oziroma primeri najboljših praks) je na ta način zelo omejen, a je mogoč in enostaven. V primeru izdelave orodja smo bila prva dva kompleta naročili pri konkurenčnih podjetjih. Oba kompleta smo razstavili do zadnjega vijaka in ju ponovno sestavili. Za obvladovanje tehnologije vakuumiranja pa je zadostovala trimesečna zaposlitev v bodočem konkurenčnem podjetju na koncu Poljanske doline. Dovolj za spoznanje, kako se ne dela.

6.3.1 Spremembe na tehnološkem področju

Izdelava orodij je bila prva deležna sprememb. Kupljena orodja so bila izdelana iz pertinaksa in privita z vijaki. Ker se na enem orodju običajno nahaja več oblikovnikov (gnezd), ki morajo biti enaka, je tak način precej časovno potraten in drag. Oblikovniki so bili na osnovno ploščo priviti, kar je omogočalo menjavo. Ena osnovna plošča je tako ustrezala različnim kompletom oblikovnikov. Menjava orodja je v tem primeru precej zamudna, saj je treba odviti stare oblikovnike in priviti nove, ki morajo biti natančno nameščeni.

Zaradi maloserijske proizvodnje se v podjetju večkrat zgodi, da orodje menjamo tudi dvakrat ali trikrat na dan. Tako smo se odločili, da oblikovnikov na osnovno ploščo ne bomo privijali (ker zahteva zamudno vrezovanje navojev v izvrtine) in tudi ne menjali, ampak jih kovičimo, kar pomeni večjo porabo osnovnih plošč. V tem primeru so vsa orodja vedno pripravljena za menjavo. Menjava orodja v takem primeru traja do 10 minut, kar je znatno manj v primerjavi s starim načinom, ki traja v odvisnosti od števila gnezd od ene do ene ure in pol. Strošek osnovne plošče je tako hitro pokrit.

Kovičenje oblikovnikov na osnovno ploščo smo zamenjali z lepljenjem z dvostranskim lepilnim trakom, ko je 3 M izdelal lepilni trak, obstojen na visoke temperature in nosilne pene praktično ni bilo mogoče pretrgati.

Enostavnejši oblikovniki so bili pri konkurenci izdelani iz pertinaksa, kombinacije poliestrskih smol in papirja, in strojno obdelani. V podjetju Vakuumal smo šli po drugi poti. Model smo izdelali v mehkem lesu (modelno mizarstvo), zahtevano število aluminijastih kopij oblikovnikov (gnezd) pa smo odlili v pesek. Potrebno je bilo le še kitanje in poliranje. Stroški izdelave orodja so se tako skoraj prepolovili.

Skinpack sistem pakiranja smo lahko uvedli šele po nekaterih spremembah na stroju za vakuumiranje. Pri tem sistemu gre za polaganje izdelkov na porozen nosilni karton, ki ga skupaj z izdelki, namesto orodja, ustavimo v stroj. Za vlaganje kompletov v stroj je bilo treba predelati sprednjo stran stroja. Na mesto čelne plošče smo privili kovinski okvir z dvižnimi vratci in vodili, po katerih smo karton z izdelki, namenjenimi pakiranju, transportirali na dvižno ploščo delovne mize, ki običajno nosi orodje za vakuumiranje.

Dršno blister embalažo smo začeli izdelovati šele po nakupu stroja za izdelovanje zavihkov. Sistem krivljenja blistrov je pogojeval širši rob, ki je zahteval izdelavo novih štanc. Glede na to, da je ogrevalni nož na stroju za izdelovanje zavihkov dolg 60 cm, škatlica pa v povprečju ni daljša od 10 cm, smo se odločili, da bomo krivili več škatlic – blistrov hkrati, naenkrat. Štance je že bilo treba predelati, tako da odločitev o razrezu blistrov v nize po dva do šest kosov na traku ni bistveno podražila predelave. Je pa to izjemno skrajšalo čas, ki je bil potreben za izdelavo zavihkov. Seveda je trak z blistri treba še narezati na posamezne kose. Zavihkek okrepi rob blistra in omogoča rezanje do pet nizov blistrov, zloženih enega vrh drugega. Potreben dodatni čas za naknadni razrez se na ta način skrajša.

Material, iz katerega izdelujemo prodajno blister embalažo, je v glavnem PVC ali PS, za vakuumirne avtomate tudi PE (polietilen). V Vakuumalu za izdelavo embalaže v glavnem uporabljamo PVC folijo, dobavitelj katere je bil v začetku Jugovinil iz Splita. Po razpadu Jugoslavije je bilo treba poiskati novega dobavitelja iz Slovenije, kar ni bilo težko, saj je samo eden. Obstaja sicer več trgovcev – zastopnikov, a njihovi pogoji niso konkurenčni kljub visoki ceni edinega slovenskega proizvajalca.

Ob prehodu od enega dobavitelja k drugemu smo opravili tudi več testiranj z drugimi materiali, kot so PS in OPS (orientiran polistirol). OPS folija je bila za delo na univerzalnem vakuumirnem stroju preveč toga. PS se je bolje izkazal in ga za določene artikle iz Vakuualovega asortimenta redno uporabljamo. Predvsem so to tehnični polizdelki, izdelani iz plošč večjih debelin, tudi do 3 mm.

Pri vakuumiranju plošč večjih debelin, tako imenovanem globokem vleku, se je pojavljal problem segrevanja plošč. Ker gre za sevalni način segrevanja, je prihajalo do zažiga površine plošče še preden je prišlo do termoelastičnega stanja. Tehnološkemu procesu vakuumiranja smo dodali še eno fazo – enostransko predgretje PS plošč. V stroj smo nato ročno vložili obrnjeno ploščo in jo dogreli do potrebnega termoelastičnega stanja.

Mehka PVC folija je bila za podjetje poseben izziv. Ta je podobna foliji za izdelavo PVC vrečk, le da njena debelina znaša 0,5 mm. Ker je mehka, jo je zelo težko vložiti v stroj, ne da bi padla v komoro z orodjem. Pri ločevanju od orodja pa prihaja do učinka »obrnjene nogavice«. Po končanem procesu vakuumiranja je lepljiva, dokler se ne ohladi na sobno temperaturo. Ohlajena folija se poleg vsega skrči za več kot 10 %. Zatrjevanje proizvajalca stroja in informacija, da »pameten pri nas tega niti poizkusil ne bo«, sta problem naredila še bolj zanimiv.

Razrešitev problema se je nakazala sama. Ob menjavi orodij za skinpakiranje z orodjem za vakuumiranje mehkega PVC smo pozabili na ponastavitev parametrov in osnovnega programa obdelave. Vrstni red operacij v postopku vakuumiranja za blister sistem je bil tako zamenjan z vrstnim redom za skinpack in s tem je bil problem vlaganja rešen. Učinek »obrnjene nogavice« smo odstranili z dodatno kapaciteto izpiha, ki je že oblikovano folijo napihnil kot balon in jo odstranil z orodja. Zaradi krčenja pri ohlajanju je bilo potrebno takojšnje vlaganje v nože in razrez. Krčenje izdelka potem ni bilo več moteče.

Tehnološke spremembe smo v podjetju vedno izvajali na pobude iz zunanjega okolja, običajno v želji zadovoljiti odjemalce. Spremembe so pomenile pocenitev embalaže ali poenostavitev tehnološkega procesa. Nič ni bilo narejeno za neznanega odjemalca. Vedno smo delali na novih projektih z vedenjem, kdo bo pokrtil stroške razvoja in z vsaj okvirno znanim dobičkom.

Sprememb z uvajanjem nove tehnologije za izdelavo embalaže, namenjene neznanim odjemalcem, ni zato, ker v podjetju ni trženja. Vsaj tistega dela, ki ponuja nov sistem novim odjemalcem, ne. Trga ne raziskujemo, čeprav je še precej možnosti širitve ponudbe z določenimi manjšimi razširitvami strojnega parka; na primer zapiranje blistra na prozorno podlago, prav tako vakuumsko termoformirano s pomočjo visokofrekvenčnega varjenja.

6.3.2 Spremembe na področju ponudbe

Osnovna dejavnost v podjetju je bila zastavljena v smislu izdelave termopack embalaže. Predpogodbe so bile podpisane z odjemalci, ki so že imeli pakirke, a je zaradi pojava konkurence med nerazumno dolgim postopkom pridobivanja obrtnega dovoljenja to padlo v vodo.

Prva in najcenejša razširitev ponudbe je bila tako imenovano *skinpack* pakiranje. Pri tem načinu se izdelek pakira neposredno na karton. Skupaj s kartonom ga vložimo v stroj in do termoelastičnega stanja segreta folija se ob pomoči vakuuma prileže izdelku in se prilepi na karton. Pomanjkljivost tega načina je bila v kartonu. Poroznega kartona na takratnem jugoslovanskem trgu ni bilo, perforiran karton pa ni bil dovolj estetski. Tudi prevoz izdelkov v podjetje in potem vračanje pakiranih izdelkov naročniku zanje ni bil privlačen.

Ideja za izdelavo *drsne blister embalaže* je bila tako samo rezultat reševanja problemov v transportu, želje naročnikov embalaže po večji estetiki in obiska sejmov pakiranja FACUMA v Milanu in Friedrichshafnu. Za nakupom stroja za izdelovanje zavihkov na robovih blistra, v katere se zatakne karton, kar omogoča pakiranje brez stroja, so odpadli stroški prevoza izdelkov na pakiranje in vračanje pakiranih izdelkov. Drсна blister embalaža se zлага ena v drugo. Prostornina prazne embalaže v transportu do naročnika je bila zmanjšana tudi na eno dvajsetino prostornine že pakiranih izdelkov.

Nosilni kartoni za dršno blister embalažo so izdelani iz običajnega 350 gramskega kartona, ki je precej cenejši od poroznega ali perforiranega kartona. Prav tako odpade nanos termolaka, potrebnega za lepljenje folij, kar še danes izvajajo samo na dveh mestih v Sloveniji.

Škatlica (ali blister) je izdelana po istem postopku kot termopack blister, z enakim končnim videzom, a z dodatno operacijo izdelave zavihkov. To blister sicer podraži, vendar je zaradi znižanja stroškov kartona, termolaka in v končni fazi pakiranja, ker ne potrebuje stroja – pakirke, v istem cenovnem razredu kot termopack blister. Šele pri serijah nad 10.000 kosov na mesec pride termopack blister do izraza. Za povečanje konkurenčnosti smo v proces izdelave zavihkov uvedli še nekatere spremembe, ki smo jih navedli že prej.

Izdelavo *polizdelkov* iz debelejših folij in plošč, kot so razni pokrovi, kontrolne omarice in vložki predalov, smo začeli na predlog odjemalcev artiklov iz obstoječega asortimenta. Ta diverzifikacija je za seboj potegnila nekaj težav. Ti izdelki so iz polistirola, zato je bilo treba najprej poiskati proizvajalca plošč. Na slovenskem trgu v tej dejavnosti deluje kar nekaj podjetij. Da smo ugotovili najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, smo morali opraviti precej testiranja. Za večje pokrove, ki so presegali mejne dimenzije vakuumirnega stroja, je bilo treba poiskati kooperanta ali konkurenta s primerno večjo površino delovne mize. Izvajalca takih del smo našli v

bližnjem podjetju, ki je poznano po izdelovanju hladilnih omar in skrinj. Spoznavanje z njihovo tehnologijo izdelave (Vakuumal jim ni konkurent) globokih vlekov s predvpihom je pripeljalo podjetje še na eno novo področje.

Izdelava medicinske opreme je donosnejša od izdelave embalaže. Pridobivanje dela v tem segmentu pa je za malo podjetje, kot je Vakuumal, praktično nemogoče. Precej sreče in naključij je pripeljalo do izdelave očesnic za očesno kliniko. To so bile prozorne kupole, izbočene in rezane v loku za boljše prilagajanje očesni okolici. Ta očesnica je bolnikom takoj po operaciji sive mreže omogočala pogled. Prej so jim oči pokrivali z gazo, da ne bi prišlo do okužb. Očesnica je omogočala zaščito očesa pred prahom in preprihom.

Po istem postopku je bil izdelan tudi lonček – rezervoar za zdravilo, namenjeno doziranju v inhalatorjih. Zahteve pri tem izdelku so bile prozornost zaradi nadziranja količine zdravila, zelo močan zgornji rob in celofanska debelina na dnu te polkrogle, ki bi se prilagajala pritisku v inhalatorju. V tem primeru so nam zelo prav prišle izkušnje, ki smo jih pridobili s testiranjem polistirol folij različnih proizvajalcev v Sloveniji. Slabost ene od folij (zelo velika togost – nevljučljivost) se je v tem primeru izkazala kot velika prednost.

Občutljivejšim izdelkom namenjena *transportna embalaža* je postala zanimiva za odjemalce z njihovo specializacijo, ki jo pogojujejo zahteve na trgu, kot so visoka kakovost in nizka cena. To omogočajo velike serije po možnosti za več odjemalcev, nizki transportni stroški, hitri in kakovostni prenosi informacij.

Med transportom prihaja do različnih obremenitev, ki lahko privedejo do poškodb, kot so opraskanja ali celo do lomov. Da bi se izognili poškodbam med transportom, polizdelke vlagamo v pladnje z gnezdi (tray), ki so prilagojeni artiklom in preprečujejo medsebojno dotikanje. Dober primer je livarna, ki izdeluje aluminijaste navojne tuljave za varnostne pasove. Dobavlja jih avtomobilski industriji po vsem svetu. Za razpoznavanje na montažnih linijah, ki imajo vgrajene optične čitalce, je potreben natis črtne kode. Med transportom se je črna koda lahko poškodovala in avtomat je tuljavo izvrigel kot poškodovano ali napačno. Stroški reklamacij in njihovo reševanje so bili gromozanski. Da bi rešili te težave smo v podjetju Vakuumal razvili transportno embalažo, ki položena v plastični zaboj predstavlja ležišče za navojne tuljave, hkrati pa zrcalno obrnjena ista oblika ponudi tudi pokrov. Za potrebe transporta po Evropi je embalaža izdelana iz močnejše folije debeline 0,5 mm in se skupaj z zabojčki vrača. Letalskemu prevozu namenjena transportna embalaža pa je izdelana iz tanjše folije 0,18 mm in iz kartonske škatle ter ni vračljiva.

Z obvladovanjem predelave debelejših folij in plošč je podjetje Vakuumal lahko svojim obstoječim in bodočim odjemalcem ponudilo tudi izdelavo vračljive transportne embalaže, ki omogoča večkratno uporabo. Potrebo odjemalcev po taki embalaži so vzpodbudili okoljevarstveniki s svojim vse glasnejšim delovanjem, pa tudi sam način

manipuliranja s samonosno embalažo, ki omogoča prenos večjega števila drobnih polizdelkov brez strahu, da bi se poškodovali.

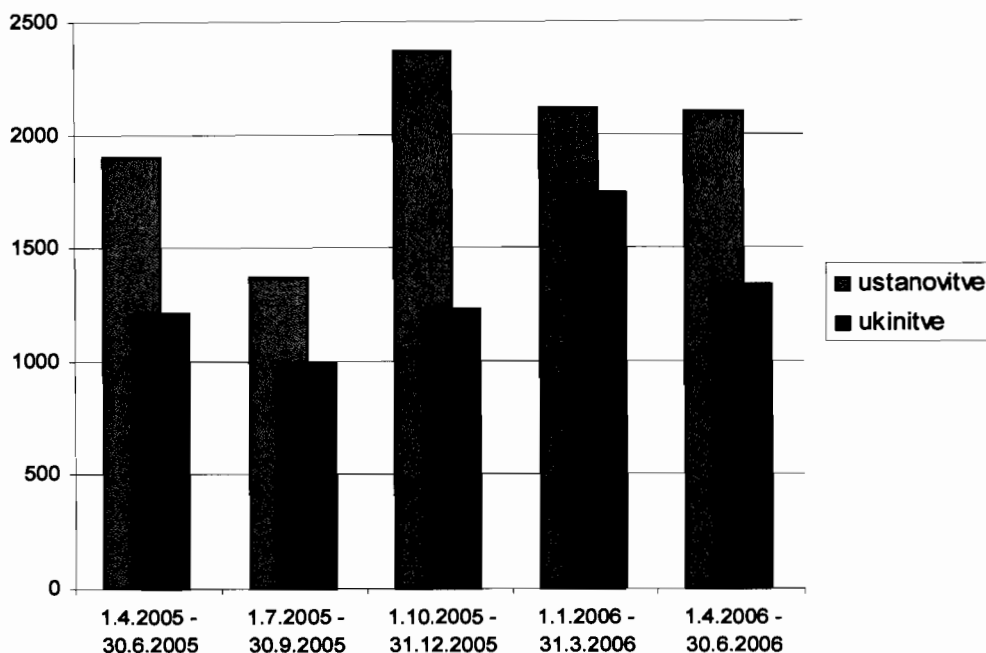
Način predstavitve ponudbe podjetja – trženja se je od ustanovitve do danes precej spremenil. S pokrivanjem potreb po pakiranju na področju Škofje Loke, tako kot je bilo mišljeno na začetku, ni bilo nič. Da bi lokalno konkurenco izpodrinili z niskimi cenami, ni bil cilj podjetja. S telefonskimi pogovori in kasneje z osebnimi stiki smo zainteresiranim odjemalcem predstavili področje delovanja podjetja. Blister embalažo smo vedno predstavili kot alternativo kartonski embalaži, PVC vrečki ali v primeru, ko izdelek sploh ni bil pakiran. Nikoli podjetje svoje embalaže ni ponujalo nekemu, ki je svoje izdelke že pakiral v blister embalažo. Prva leta smo prevozili ogromno kilometrov in odprli precej vrat, opravili še več pogovorov. Poseben izziv je predstavljalo regijsko trgovsko podjetje s tehničnim blagom, takrat eno od mnogih, sedaj največje v Sloveniji. Predstavitve na temo samoprodaje blaga, pakiranega v blister embalažo, so se vrstile druga za drugo. Prva preureditev trgovine s tehničnim blagom v samopostrežno trgovino je sprožila plaz. Tako število različic blistrov kot višina naročil sta narasli. Ni bilo več časa za poslovne obiske pri potencialnih odjemalcih. Ves čas in energijo sta zahtevala zase razvoj novih oblik in obseg proizvodnje.

Ponujanje blister embalaže je praktično prevzel trgovec, ki je s svojo rastjo prehitel lastne kapacitete pakiranja. Od svojih dobaviteljev je zahteval, da sami pakirajo izdelke v blister embalažo na karton z njihovim logotipom. Kot možnega dobavitelja blistrov je ponudil Vakuumal, ki je že imel orodja za blistre, namenjene pakiranju njihovih izdelkov. Tako dobavitelj trgovca ni imel stroškov z izdelavo orodij za ustrezne blistre, Vakuumal pa je izdelal še embalažo za artikle, namenjene drugim trgovcem.

Odjemalci so se na Vakuumal obračali tudi kasneje, ob razvoju embalaže za nove izdelke. Trženja »od vrat do vrat« ni bilo več.

Trženja v smislu iskanja novih odjemalcev ni več. Če pridejo sami, so dobrodošli. Vedno smo si prizadevali zadovoljiti njihove želje zadovoljene in želeli, naj to povedo tudi drugim. A promocije, ki bi jo podjetje izvajalo samo, ni. Ni nove sveže ponudbe, ki bi bila pripravljena za nove odjemalce. Za obstanek podjetja niso dovolj samo stari odjemalci. Glede na to, koliko podjetij se vsako leto odpre na novo in koliko starih se zapre, se bo moralo podjetje Vakuumal angažirati tudi v smislu predstavitve svojega asortimenta. Dober začetek bi bil z izkoriščanjem možnosti, ki jih ponuja internet.

Slika 6.4 Ustanovljena in ukinjena podjetja v obdobju



Vir: AJ PES 2006.

6.3.3 Spremembe na področju sodelavcev

Tudi podjetje z enim zaposlenim, kot je Vakuumal, mora imeti sodelavce, zunanje sodelavce. Še tako univerzalen človek ne more narediti vsega. Če drugega ne, mu zmanjka časa. Podjetje je moralo, če je hotelo ponuditi odjemalcem kompletno embalažo, navezati poslovne stike na različnih področjih. Začne se z izdelavo orodja, kjer se potrebuje modelnega mizarja in v nadaljevanju livarja. Izdelan vlek je treba tudi razrezati. Za to so potrebni noži za razrez, ki jih prav tako izdelajo zunaj podjetja. V primeru, da odjemalec naroči tudi nosilni karton, je potrebno sodelovanje grafičnega oblikovalca in tiskarja. Potrebne so bile tudi usluge računovodje in vzdrževalca.

Pomanjkljivost takega sodelovanja je v času, ki je potreben, da izberemo optimalnega zunanjega sodelavca s pravim razmerjem med ceno in kakovostjo. Pomembna je fleksibilnost in pripravljenost na neobičajne rešitve. Podjetje Vakuumal je imelo to srečo, da je precej zunanjih sodelavcev v istem času začinjalo na svoje, v lastnih podjetjih, kjer so se srečevali s podobnimi težavami. Tako tiskar kot izdelovalec štanc sta začela v istem letu. Ustanovitelj Vakuumala ju je povezal in s tem pripeljal delo izdelovalcu nožev za razrez – štanc, tiskarju pa zagotovil dostop do teh štanc, ki so bile narejene bolj kakovostno in hitreje, pa še cenejše so bile kot v bližnjem grafičnem podjetju izdelane štanice. Tako je nastala nekakšna neformalna povezava med popolnoma različnimi subjekti, a omogočila je tesno sodelovanje.

Prednost takega sodelovanja je predvsem v tem, da ga vsak koristi in plačuje le takrat, ko ga potrebuje. V primeru slabe kakovosti, neodgovornega ravnanja ali podobnih vzrokov za nezadovoljstvo, se lahko sodelovanje prekine brez odpovednega roka.

Ker gre v tem primeru za neodvisnost in vsi sodelujoči vlagajo v to razmerje precej energije tudi na družabni ravni, bo to sodelovanje dolgotrajno.

Slabost v sodelovanju z zunanjimi sodelavci je v času, potrebnem za koordinacijo. Sodelavci delujejo na različnih lokacijah, za usklajevanje pa nista vedno dovolj računalnik ali telefaks in telefon. Včasih je treba sesti za mizo in se dogovoriti o podrobnostih. Za dogovor potrebujemo deset minut, da se vsi sodelujoči zberejo pa, pri vsem delu, ki ga opravljajo, tudi nekaj dni. Seveda je vse odvisno od dogovorjenih rokov, a je v času, ko se vsem mudi, treba prepoznati pravo stopnjo nujnosti. Pri tem precej pomagajo izkušnje in način delovanja naročnika v preteklosti.

V Vakuumalu smo vedno skrbeli za dobre odnose z zunanjimi sodelavci. Tudi če smo sodelovanje prekinili, smo to opravili na kulturnen način in nismo zapirali vrat za seboj. Vzrok prekinitve je bil vedno argumentiran in cena za opravljeno storitev ali izdelek ni bila nikoli vzrok zanjo. Tako za ceno kot za kakovost se je treba dogovoriti pred sodelovanjem. Odstopanja so seveda možna, a biti morajo tehtna in utemeljena.

6.3.4 Država in spremembe v podjetju

Spremembe, ki jih podjetje *mora* uvajati, saj sicer lahko preneha z delovanjem, narekuje država. To so spremembe in ureditev na osnovi zakonodaje, odločb in predpisov, ki, tako trdijo predstavniki oblasti, vodi v normalizacijo razmer na področju gospodarstva. V podjetju Vakuumal že petnajst let čakamo na normalizacijo razmer v upanju, da se bomo potem lahko v celoti posvetili podjetništvu. Pogoji se stalno spreminjajo in administracije je vedno več.

Zadnje presenečenje je prišlo z zakonom o varstvu osebnih podatkov, ki je stopil v veljavo 1. oktobra 2006 in predpisuje pošiljanje različnih podatkov državnemu nadzornemu organu za varstvo osebnih podatkov – informacijskemu pooblaščenču. Predzadnje je stopilo v veljavo že 29. aprila 2006, a zelo potihoma in je pozornost zbudilo šele z obiski inšpektorjev. Gre za zakon o evidencah na področju dela in socialne varnosti. Določa vrste in vsebino evidenc s teh področij. Bolj ali manj gre za že znane evidence. Med njimi pa je tudi novost, to je evidenca o izrabi delovnega časa, ki jo je treba voditi dnevno, in evidenca o oblikah razreševanja kolektivnih delovnih sporov. Enotne interpretacije še ni, kazni, če te evidence ne vodimo, pa do 1.000.000 tolarjev.

Pomembno poglavje v poplavi novih zakonov, sprememb, dopolnitev in podobnega pomenita zakon o varstvu okolja iz leta 2004 in zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o varstvu okolja ter uredbi o okoljski dajatvi za onesnaževanje okolja zaradi nastajanja odpadne embalaže iz leta 2006. Zakon o spremembah je bil objavljen 24.

februarja 2006, uredba o okoljskih dajatvah 28. marca 2006. Uredba o spremembi in dopolnitvi uredbe o okoljski dajatvi za onesnaževanja okolja zaradi nastajanja odpadne embalaže v maju 2006. Ponovne spremembe so napovedane za oktober 2006. Zgoraj naštetih zakoni in uredbe določajo in urejajo vodenje evidenc, obračunavanje in plačevanje okoljske dajatve. Temelji na enotah obremenitve (EO), ki so bile določene glede na material. Število EO/kg za PVC je bilo najprej predvideno 5000, v zadnji uredbi iz maja 2006 pa zmanjšano na 300. Vsi ostali materialu pa 1 EO/kg materiala. EO je vrednotena z 0,4 SIT, kar po prvi varianti znese 2000 SIT/kg, po drugi pa 120 SIT/kg pri ceni PVC folije 410 SIT/kg. Da bi podjetje lahko plačevalo take dajatve, bo moralo svoje produkte podražiti za dobrih 20 %, kar bi pomenilo odpoved vseh naročil. Do sedaj uradne razlage zakona in uredb še ni, pripravljata se sprememba spremembe in nihče ni pripravljen niti neuradno razlagati podrobnosti iz zakona. Znano je le, da je zbiranje podatkov in nadzorovanje izvajanja zakona prevzela carinska uprava (Volfand 2006, 32-34).

Zelo neprijetna je bila izkušnja z obračunavanjem davka. Ob ustanovitvi podjetja se je obračunaval prometni davek. To so bili časi, ko je bilo treba vse izstavljenе fakture overiti na davčni upravi, prometni davek pa se na podlagi izjav ni obračunaval oziroma se je obračunaval po različnih stopnjah. Leta 1999 je luč sveta ugledal zakon o davku na dodano vrednost, ki je določil dve stopnji 8,5 % in 20 % davčno stopnjo. Obračuna se ob vsaki obračunani dodani vrednosti. Uveden je bil sistem obračunavanja DDV na osnovi vstopnega in izstopnega DDV. Razlika naj bi se plačevala mesečno, ne glede na to, ali so bile izstavljenе fakture poravnane ali ne. V podjetju Vakuomal smo imeli nemalo težav prav zaradi tega. DDV je bilo treba plačati, zapadle fakture pa niso bile poravnane. To je pripeljalo do plačilne nesposobnosti podjetja. Premostili smo jo z najetjem kratkoročnega kredita, namenjenega poravnavi dolga do države. Dolgoročno rešitev pa smo našli v dogovoru in s soglasjem oziroma odločbo MF DURS, Enota Škofja Loka o polletnem plačevanju DDV.

Manjši problem tega zakona je bila uporaba davčne številke in predpisana vsebina fakture, kar je prav tako pomenilo spremembe programov za fakturiranje in vodenje poslovnih knjig, nove stroške in nova prilagajanja novim pogojem.

6.4 Preko izobraževanja in inoviranja do specialista

Specialisti so strogo usmerjena podjetja, ki izpolnjujejo ozko tržno nišo. Eno takih podjetij je Vakuomal. Začelo se je s proizvodnjo termopack embalaže, razširilo ponudbo na skinpack in kasneje še na drsni blister sistem. Vmes je bilo obdobje predelave mehke PVC folije in izdelovanje fleksibilnih pokrovčkov za stikala. Osvojitev tehnološkega procesa predelave mehke PVC folije in velika naročila so že nakazovala smer nadaljnjega razvoja. Glede na to, da v Sloveniji nihče ni izdeloval mehkih, prozornih zaščitnih pokrovčkov po postopku vakuumiranja, je edino

konkurenco podjetju predstavljala precej dražja izdelava po postopku brizganja silikonov. Tako je bila cena za vakuumiran izdelek zelo visoka, a še vedno precej nižja kot v primeru brizganja. V podjetju smo, glede na trend, resno razmišljali o širitvi kapacitet. Na srečo so se pogovori z izdelovalcem stroja zavlekli. Prav v tistem času so se o podjetju, drugem največjem odjemalcem pokrovčkov, najprej potihoma, nato pa vse glasneje začele širiti govorice o strateških napakah managementa. Čeprav so se naročila še povečevala, je Vakuumal ustavil pogovore o nakupu stroja, kar je bila ena boljših odločitev v tistem času. Odjemalec je namreč šel v stečaj. Kmalu za njim je tuj partner postal večinski lastnik v podjetju, ki je bil največji odjemalec pokrovčkov, in know-how s proizvodno linijo stikal prodal. Vzrok? Kitajci so ta stikala z brizganim pokrovčkom iz silikona prodajali na evropskem trgu skoraj pol ceneje.

To je bilo prvo srečanje podjetja Vakuumal z globalizacijo. Posledica tega je bila opustitev proizvodnje mehkih PVC pokrovčkov, ki je takrat predstavljala nekaj več kot polovico zasedenih kapacitet in padec dobička za dobri dve tretjini. Na osnovi te šole smo se v podjetju odločili, da se nikdar več ne vežemo na enega ali dva velika odjemalca. Raje imamo več malih in razpršeno tveganje. Ker je bilo nekaj denarnih sredstev še zagotovljenih za nakup novega stroja, smo ta kasneje porabili za stroj za krivljenje robov na blistrih.

Že nekaj časa je bila navzoča ideja o drsni blister embalaži, a enostavno ni bilo prave motivacije. Takrat, ko ni bilo pravega dela, obstoječi odjemalci skin pakiranja pa so pritiskali na podjetje v smislu evropske embalaže, »če že gremo tja«, pa je bil pravi čas.

Strokovni sejmi so zakladnica znanja sploh v primeru tehnološkega procesa, o katerem je malo napisanega in ni omenjen v nobenem učnem načrtu. Na enem takih sejmov je bil predstavljen tudi proces krivljenja robov na blistrih. In tudi stroj za krivljenje, vendar brez prospektov.

V trenutku, ko smo se odločali o nakupu stroja za krivljenje, ni bilo podatkov ne o izdelovalcu, kaj šele o ceni. V pogovoru o različnih problemih pa je tiskar, ki redno prebira oglase v Obrtniku, omenil, da se nekaj podobnega ponuja nekje na Štajerskem. Resnično je podjetnik iz Celja kupil avtomat za krivljenje in je prodajal svoj stari stroj za sprejemljivo ceno. Takrat se je pojavil dvom o smiselnosti investicije glede na to, da je imel novi avtomat precej večjo kapaciteto. Skrivil je lahko dvanajstkrat več blistrov na časovno enoto kot stari, vsaj po pripovedovanju podjetnika. Ko je bila proizvodnja optimizirana, je bilo razmerje med vakuumiranimi blistri in skrivljenimi 3 : 1, ali drugače, ko je bilo vakuumiranje zaključeno, torej so bili vsi blistri že izdelani, jih je bila ena četrtnina tudi že skrivljenih. Glede na to, da je konkurenčno podjetje iz Celja imelo podoben stroj za vakuumiranje, bi morali imeti še dva, če bi želelo, da se avtomat izkoristi v polnosti. Vendar se je podjetnik ob nekem kasnejšem srečanju pohvalil, da skoraj sproti vse skrivijo. Ta avtomat za krivljenje se spet prodaja. Problem v

specializiranih strojih avtomatih je zagon. Preden je izdelek tak, kot mora biti, je precej izmeta. V primeru brizganja ali litja, ko se to lahko pretopi, še gre. Pri vakuumiranju pa je vse odpad. Posebej pri drsni blister embalaži, namenjeni pakiranju manjših serij, si podjetje izmeta ne more privoščiti. Je predrag. V podjetju Vakuumal smo problem izmeta razrešili z rednim zapisovanjem začetnih parametrov. Za vsako debelino folije in za vsako orodje smo točno vedeli, kakšne so nastavitve, kakšna mora biti temperatura orodja ali noža za krivljenje. Če smo se »recepta« strogo držali, ni bilo izmeta.

Drsna blister embalaža se zapira s kartonom. Širina kartona je odvisna od dimenzij blistra. Tako smo v podjetju razvili nekaj družin tipske embalaže, ki so se med seboj ločevale po prostornini, povezovala pa jih je enaka širina kartona. To je omogočilo odjemalcu kombiniranje več različnih blistrov na enakem kartonu, kar je precej znižalo stroške pakiranja. Cena kartona s količino zelo pada, kar ni pravilo pri izdelavi blistrov.

Vedno več podjetij se specializira. Na primer proizvajalec perlatorjev izdeluje le še mrežice, a te so iz različnih materialov in jih dela v veliko večjih količinah. Mrežice je treba naročniku dostaviti nepoškodovane. Tu pa nastopi podjetje Vakuumal s ponudbo transportne embalaže. Zapolnjevanje nove tržne niše in specializacija na novem področju?

6.5 Primerjava razvoja podjetja s konkurenti v regiji

Ko je podjetje Vakuumal leta 1989 aktivno nastopilo na trgu prozorne vakuumirane embalaže, so bili na področju občine Škofja Loka že štirje proizvajalci oziroma ponudniki. Dva sta bila takrat obrtnika, kasneje podjetnika posameznika, eden od teh je vakuumiranje opravljal kot dopolnilno dejavnost. Druga dva ponudnika sta bili podjetji s tradicijo in z več sto zaposlenimi.

Največje podjetje se je ukvarjalo z izdelavo hladilne opreme in je bilo vakuumiranje del njihove proizvodnje v glavnem za izdelavo polizdelkov za lastne potrebe. Drugim svojih kapacitet niso ponujali. Do njihovih storitev je bilo težko priti, pa še drage so bile. Imeli so vakuumirne stroje z največjo delovno mizo na Gorenjskem. Obnavljali so jih redno. Investirali so v nakup novih vakuumirnih strojev s še večjo delovno površino. Redno proizvodnjo za lastne potrebe so izvajali na teh novih strojih, na starih pa že radi kaj naredijo tudi za zunanje kupce, a so še vedno zelo dragi. Vmes se je zamenjal lastnik, podjetnik s Koroške je postal večinski lastnik, a podjetje samo je še vedno na robu obstanka. S svojo ponudbo ne konkurirajo podjetju Vakuumal, ki je v dobrih odnosih z vodilnim osebjem v oddelku za vakuumiranje. To omogoča podjetju Vakuumal, da ob svoji ponudbi manjših tehničnih polizdelkov ponudi tudi večje in tako omogoči odjemalcu racionalnejšo nabavo (dogovori, razvoj in izdelava orodij na enem mestu, prav tako naročanje in dostava).

Z drugim večjim podjetjem na koncu Poljanske doline se je dogajalo podobno. Leta 1989 je bilo med večjimi izdelovalci blister embalaže. Že takrat so imeli tudi dobro

razvit sistem visokofrekvenčnega varjenja in so postopoma šli v smeri njegove specializacije. V tistem času so tudi kupili nov stroj za vakuumiranje, a je novo vodstvo dalo prednost varjenju. Tako so vakuumirali le še razna vložišča, ki so jih nato po sistemu visokofrekvenčnega varjenja privarili na ovitek (platnice). Bili so prvi izdelovalci preklopnih škatel za avdio kasete in kasneje za video kasete. Stroški dela bi jih zaradi neizkoriščenosti kadrovskih potencialov kmalu pokopali. Tudi napačni nakupi strojev, kot je bil stroj za vakuumiranje, so pripomogli k temu. Vzbujali so vtis, kot da nimajo prave vizije, kaj šele ciljev in strategije. Vendar se je, vsaj na prvi pogled, vse obrnilo, ko so dobili avstrijskega lastnika. Podjetje se postavlja na noge. Ima asortiment izdelkov, ki se širi in temelji na visokofrekvenčno varjenih izdelkih. Vakuumirajo le polizdelke – ležišča, potrebna za lastno proizvodnjo.

Podjetji si ne konkurirata, tudi nobenih stikov ni več, odkar se je zamenjalo vodstvo.

Preostala dva sta bila obrtnika, kasneje samostojna podjetnika posameznika. Podjetnik, ki je imel vakuumiranje kot dopolnilno dejavnost, je z izdelavo embalaže začel zaradi lastnih potreb po pakiranju. Kupil je rabljen vakuumirni stroj in ga obnovil. Sam je izdelal stroj za termopakiranje. Po nekaj obiskih v Vakuumalu mu stroj za izdelavo zavihkov na blistrih ni bil več nobena skrivnost. Izdelal si je svojega. Pri drugem konkurentu je videl horizontalno tračno žago za odrez blistrov in izdelavo darilne embalaže.

Kmalu je bila v njegovi delavnici nova žaga, plod njegovega razvoja. Tako kot stroj za izdelavo zavihkov je bila izboljšana. Manjša poraba energije in hitrost sta dve od več izboljšav na teh strojih. Stalna nadgradnja strojnega parka je pomenila tudi stalno spreminjanje parametrov v postopku izdelave embalaže. Kakovost izdelave je stalno nihala in odjemalci so začeli odhajati. Tako že več let ti inovativni dosežki samevajo v skladišču. Svoje izdelke pakira po termopack sistemu, ostale stroje pa žal ceni previsoko.

Slabost njegovega pristopa k izdelavi embalaže je bila v tem, da je sprejel naročilo, ki ga ni bil sposoben izvesti, ne v dogovorjenem času. Izdelava stroja zahteva svoj čas ne glede na že izdelane načrte in nabavljen material, potreben za izdelavo, kakor tudi uvajanje v proizvodnji proces. Če bi najprej izdelal stroj in nato ponudil trgu svoj princip pakiranja po nižji ceni kot konkurenca, kar so mu inovacije omogočale, bi uspel tudi pri dopolnilni dejavnosti.

Podjetnik, ki je začel z izdelovanjem vakuumirane embalaže dobro leto preden je Vakuumal dobil dovoljenje za opravljanje svoje dejavnosti, se je specializiral na področju izdelave termopack blistrov in pakiranja. Povpraševanje po blister embalaži je bilo ob njegovem začetku na področje Škofje Loke veliko. V kratkem času je s kakovostjo in s spoštovanjem dogovorjenih rokov pridobil praktično vse odjemalce v regiji. To so bili uspešni podjetniki in, v tistih časih, močne organizacije združenega dela. Povpraševanje je bilo tako veliko, da je začel preko kooperantov izdelovati cenene

pakirne stroje in jih dajati v najem svojim odjemalcem, ki naj bi potem sami pakirali svoje izdelke v njegove blistre. Na ta način se je lahko osredotočil na izdelavo termopack blistrov. Precej je vložil v avtomatizacijo stroja, ki je omogočala samodejni pomik folije in avtomatičen razrez blistrov.

Po razpadu jugoslovanskega trga je ostal pri istem dobavitelju folije iz Splita, katerega kakovost je počasi, a vztrajno padala, cena pa naraščala. S slabo kakovostjo folije se je povečal delež izmeta. Kakovost embalaže je začela nihati, čeprav so bile zahteve po kakovosti vedno večje. Odjemalci so se morali usmeriti na trge evropske unije in si niso mogli privoščiti embalaže slabše kakovosti ob prvem stiku kupca z njihovim izdelkom, kar je prej zadostovalo za jugoslovanski trg. Prišlo je do osipa odjemalcev. Mnogi med njimi so tudi opustili svojo dejavnost ali celo končali v stečaju.

Bil je tesno vezan na ožjo regijo in s svojo ponudbo nekako ni uspel prodreti v širše okolje Slovenije. Odločitev o zaprtju dejavnosti je pospešila denacionalizacija. S tem zakonom je prišel do večjega objekta, ga obnovil in ga začel oddajati v najem. Hkrati je odprl podjetje, ki se ukvarja z nepremičninami.

Taka je bila pot konkurence v ožji regiji. Tudi v širši regiji in na področju Slovenije je bilo podobno. Velik proizvajalec embalaže na Vrhniki je po sili razmer prenehal z dejavnostjo in se začel ukvarjati z gostinstvom. Na Jesenicah je podjetje, ki je bilo tesno povezano z železarno Jesenice in je imelo ekskluzivno pogodbo za pakiranje varilnih elektrod, zaprlo vrata.

Na drugi strani so mnogi iz malih obrtnih delavnic, z veliko poguma, zrasli v podjetja z več deset zaposlenimi. Večina jih je uspela z diverzifikacijo osnovne dejavnosti, vakuumiranja, na področju izdelave folij. Med večjimi je podjetje iz Ljubljane že nekaj let v novih prostorih v Grosupljem. Specializiralo se je za izdelavo polipropilenskih folij in izdelalo embalaže iz PP na novih avtomatih. Več kot polovico proizvodnje izvozijo. Značilno za ta podjetja je, da v njih dela že druga generacija. Do diverzifikacije ne druga področja je prišlo potem, ko so se sinovi dobro spoznali z osnovno dejavnostjo in jo obvladali. So namreč družinsko podjetje.

Podjetje Vakuumal je nekje vmes. Ni se fizično širilo, imelo je nekaj vzponov in padcev, a še vedno obratuje. Ni zaprlo vrat, kar je moralo narediti prenekatero podjetje. Glavno zaslugo za to je treba pripisati veliki prilagodljivosti in hitrim odzivoma na spremembe v okolju, ki se vedno hitreje vrstijo. Življenjskega pomena za malo podjetje je spremljanje dogajanja na zakonodajnem področju, saj nespoštovanje ali celo nepoznavanje (če je objavljeno v Uradnem listu se razume, kot da je poznano) sprememb zakonov in odredb vodi v visoke kazni in tudi zapiranje podjetja. Podobno je s spremembami v poslovnem okolju, kjer se pojavljajo novi poslovni partnerji in konkurenti z novimi ponudbami in idejami. Z benchmarkingom in odkrivanjem najboljših praks ter z njihovim uvajanjem v podjetje je preživetje mogoče tudi v tem hitro spreminjajočem se okolju.

Spremljanje sprememb v zakonodajnem in poslovnem okolju zahteva precej časa in energije, kar v primeru Vakuumala privede do sodelovanja z zunanjimi sodelavci (obratna zbornica). V nasprotnem primeru bi zmanjkalo časa za osnovno dejavnost, ki bi morala ob redni proizvodnji obvezno vsebovati tudi razvoj novih artiklov in možnosti pakiranja. Tako smo lahko ponudili odjemalcem novo, alternativno rešitev za obstoječe artikle ali morda možnost pakiranja novih. Razvoj temelji na spremljanju novih trendov, ponudbe na trgu, ne nazadnje na spremljanju zakonodaje in njenih sprememb ter na izobraževanju, tako formalnem kot neformalnem, ki je morda še pomembnejše, saj je običajno ozko usmerjeno na določeno področje. Trženje je že eno od teh področij, ki bi jim moralo podjetje posvetiti več pozornosti. Za začetek bi bilo dobro izkoristiti svetovni splet. Stroški so sorazmerno nizki, možnosti na svetovnem spletu pa praktično neomejene.

Predvsem mora biti podjetnik v danih pogojih vedno buden in hoditi naokoli z odprtimi očmi. Biti mora radoveden in pripravljen na izzive. Živeti mora s spremembami.



7 ZAKLJUČEK

Za okolje, v katerem danes delujejo podjetja, so značilne stalne spremembe. Razvoj na vseh področjih je iz dneva v dan hitrejši. Znanje zastareva hitreje kot kdajkoli. Prav tako stroji in naprave. Cene surovin se stalno spreminjajo in so v glavnem odvisne od političnih dejavnikov. Tudi dejavniki varstva okolja vedno bolj vplivajo na proizvodne procese. Mnogo podjetij se tem hitrim spremembam ne more prilagoditi in se zato znajdejo v težavah.

V diplomski nalogi smo prikazali nekaj pomembnejših področij, ki jim je treba posvetiti več pozornosti, da ne bi prihajalo do kriz v malih podjetjih. Skupno vsem področjem je stalno spremljanje dogajanj v okolju, ki vplivajo nanje. Bistvena sta zakonodajno in poslovno okolje. Odgovor na spremembe v zunanjem okolju je hitra uvedba sprememb v notranjem okolju, prilagajanje podjetja novim pogojem. Za uspešno uvajanje sprememb mora management v podjetju imeti prava znanja, biti mora inovativno in mora inovativnost spodbujati ter odkrivati in vpeljevati najboljše prakse.

Naloga je razdeljena v dva glavna dela. Teoretičnega, ki na osnovi metode opisovanja vsebuje poglavja o pravnih oblikah malih podjetij in o ključnih področjih, pomembnih za obstanek podjetja na trgu. Benchmarking je pomemben za določanje položaja podjetja v okolju ter za iskanje in uvajanje najboljših praks. Inoviranje kot postopek od invencije do inovacije omogoča spremembe na področju ponudbe, ki mora slediti trendom na trgu in povpraševanju odjemalcev. Širitev ponudbe ali diverzifikacija je ena od možnosti sprememb. Prav tako se večkrat uporablja strategija oženja ponudbe ali simplifikacija. V poštev pride v primeru zastaranja izdelka in pomanjkanja inovativnih rešitev. Pri zapolnjevanju tržnih niš je v prednosti strategija specializacije, ki omogoča višjo kakovost pri nižjih stroških.

V drugem, raziskovalnem delu smo po metodi študije primera predstavili podjetje Vakuumal in njegov način delovanja na področju spremljanja sprememb v okolju in uvajanja sprememb v podjetje, s čimer se podjetje skuša obdržati na trgu. Cilj naloge je bil predstaviti delo podjetja in ga primerjati z ostalimi podjetji v branži v ožjem okolju po primerjalni metodi. Tu se je pojavila ovira, saj je glavnina podjetij podobne velikosti prav zaradi slabega poznavanja ali zanemarjanja v nalogi obdelanih področij morala prenehati z dejavnostjo.

Vsako podjetje ima ob ustanovitvi neko vizijo, ki je rezultat interesov pomembnejših udeležencev, običajno ustanoviteljev. V smeri te vizije se postavljajo cilji. Ti morajo biti dosegljivi in merljivi. Da bi doseli te cilje, pa je potrebna strategija, način, kako doseči cilje. S tem se ukvarja strateški management. Temelji na načrtovanju poslovne politike podjetja in njenem izvajanju. V primeru, da ob načrtovanju dela ni bilo napak, ki bi pripeljale do neučinkovitega poslovanja, je v velikih podjetjih malo možnosti za nastanek krize. Seveda so tu še zunanji dejavniki. Dobavitelje, konkurenco

in druge zunanje udeležence podjetja je treba spremljati, da ne pride do presenečenj. Posebno mesto ima zakonodajno okolje. Vendar velika podjetja tudi tu lahko vplivajo – na primer z lobiranjem.

Pri malih podjetjih pa lahko zastavljene cilje in izdelano strategijo že majhna sprememba, tako v zunanjem kot v notranjem okolju, hitro obrne na glavo. Vizija in smotri, »glavni« cilji morajo biti postavljeni. Vmesni, manjši cilji pogosto niso doseženi, ker se mora podjetje na pol poti obrniti in postaviti nov cilj, če hoče doseči smoter ali glavni cilj. Na spremembo se mora odzvati s spremembo. Za zaznavanje sprememb v okolju in hitro prilagajanje je potrebna temu primerna kultura v podjetju. Biti mora naklonjena inoviranju in izobraževanju.

Inoviranje pomeni realizacijo novih idej na področju proizvodnje, trženja izdelkov ali v organizaciji poslovanja podjetja. Inoviranje je proces, ki vključuje praktično uporabo odkritij in invencij, lastnih ali tujih, s komercialnim učinkom, pa naj bo to nov izdelek ali znižanje proizvodnih stroškov za že znane izdelke. Da proces teče, je potrebna kombinacija ustvarjalnosti in znanja.

Kultura v podjetju mora prav tako temeljiti na neprestanem pridobivanju novega znanja, ki je lahko povsem formalno ali neformalno. Predvsem ima neformalno izobraževanje posebno mesto v podjetju, ker je običajno v nasprotju s formalnim, ki je širše in bolj splošno, ozko usmerjeno na področja, pomembna za razvoj podjetja. Izobraževanje mora biti permanentno in mora postati način razmišljanja v podjetju. Težave v malem podjetju je tako mogoče napovedati takrat, ko je zmožnost učenja in moč prilagajanja manjša od stopnje sprememb v okolju. Nasprotno pa, ko se podjetje uči in prilagaja hitreje, se podjetje razvija. Pomembno je tudi učenje iz izkušenj drugih in iz njihovega najboljšega delovanja.

Benchmarking je nepretrgan in sistematičen proces spremljanja in primerjav z najboljšimi. Predmet primerjav je lahko izdelek, storitev, delovni proces ali organizacija organizacije. Vedno iščemo najboljše prakse, katerih uvajanje bi v našem podjetju vodilo k nadpovprečni uspešnosti, lahko pa bi tudi preprečilo nazadovanje in propad podjetja. Pri tem ni nujno, da se primerjani ukvarja z isto dejavnostjo. Bistveno je prepoznati in nato v svojem podjetju vpeljati boljšo prakso. Kot iz izkušenj se je treba učiti tudi na napakah drugih, kar je precej cenejše kot učenje na lastnih napakah.

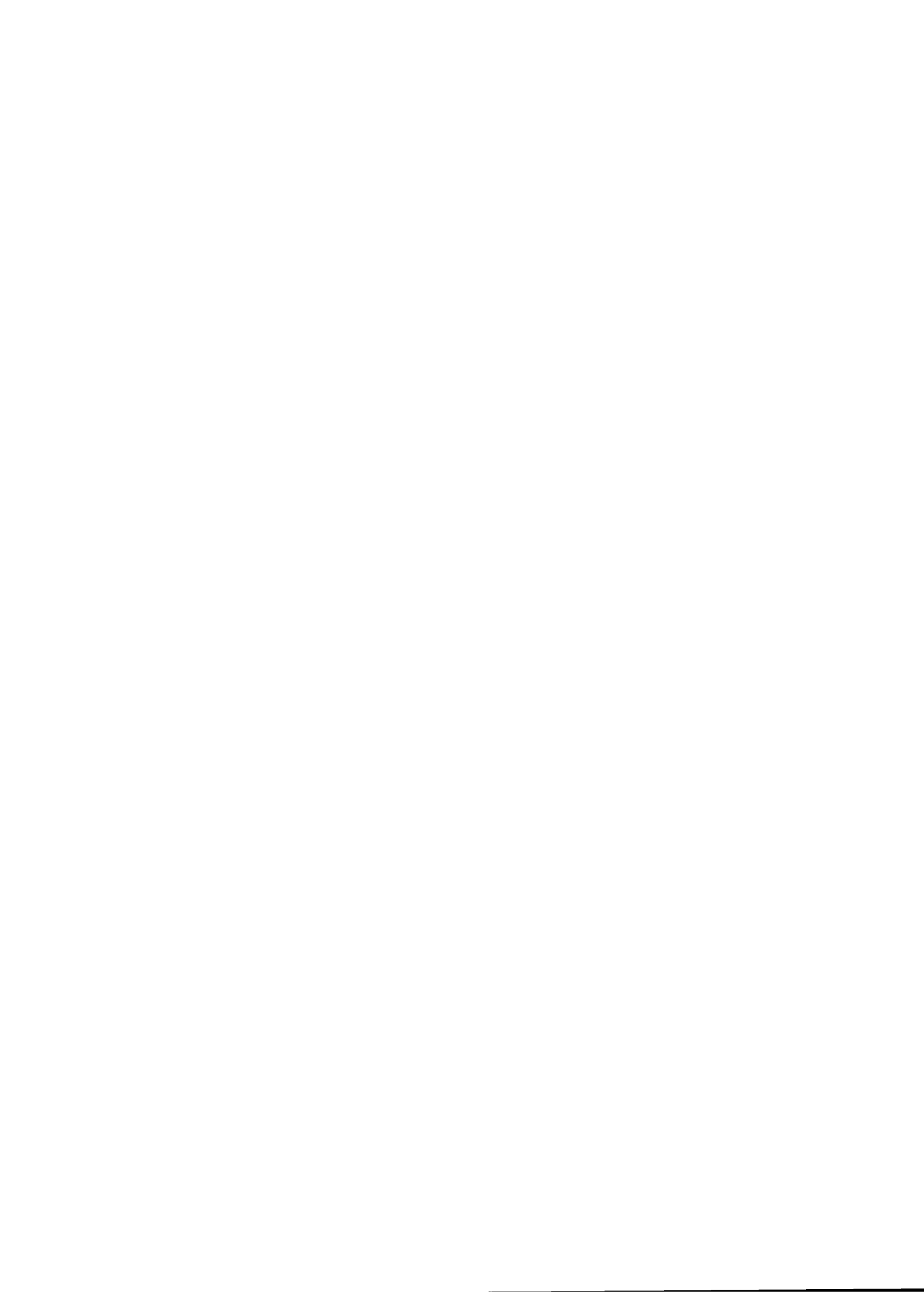
Za obstanek na trgu se mora malo podjetje zelo prilagajati željam in potrebam kupcev in odjemalcev. Na vsako spremembo na trgu mora biti pripravljeno hitro in kakovostno odgovoriti s spremembo v svoji ponudbi. Običajno je ta usmerjena k zapolnjevanju tržnih niš in je prilagojena posameznemu odjemalcu. Velika pozornost je namenjena kakovosti, čeprav ta naj ne bi bila višja od tiste, ki jo je odjemalec pripravljen plačati. V tem segmentu je prisotno še svetovanje ob prvih stikih s potencialnim odjemalcem in servisiranje oziroma poprodajne aktivnosti. Tudi te je treba prilagoditi vsakemu odjemalcu posebej. Za tako prilagajanje pa je potrebno dobro

poznavanje odjemalca in pogojev, v katerih se nahaja. Pri tem je treba paziti, da se malo podjetje z malimi kapacitetami proizvodnje ne veže na enega ali dva velika odjemalca. V tem primeru bi bil namreč zastoj ali prekinitev naročil lahko tudi povod za ukinitvev podjetja.

Država s stalnim spreminjanjem zakonodaje mnogim podjetnikom greni življenje. Mali podjetniki se v ta namen združujejo v Obrtni zbornici Slovenije. Tako združeni imajo vsaj nekaj vpliva na sestavo zakonov, kar pa ne pomeni, da se potem z zakonodajo ni treba več ukvarjati. Treba je slediti novim zakonom in uredbam, ki največkrat kot posledico povzročijo naraščanje obsega administrativnega dela. Nespoštovanje določil zakonov je sankcionirano z visokimi globami, ki lahko pripeljejo pri trenutni plačilni nedisciplini tudi do stečaja malega podjetja.

Iz zgoraj navedenega torej sledi, da se mora malo podjetje stalno spreminjati in se prilagajati spremembam v zakonodajnem in poslovnem okolju. Ob redni proizvodnji ali ustaljenih storitvah je treba imeti na razpolago možnost hitre spremembe ali širitve dejavnosti oziroma izdelkov. Stalno izobraževanje in inoviranje to omogočata, zato morata postati del kulture podjetja. Prav tako je pomembno spremljati konkurenco in s pomočjo benchmarkinga uvajati najboljše prakse, ki vodijo k enemu glavnih ciljev, to je k zadovoljnemu odjemalcu. Podjetnik se ne sme vezati na enega samega odjemalca, niti dobavitelja, saj se problemi ali težave pri enem hitro prenesejo na malo podjetje, ki je zelo občutljivo na negativne signale iz okolja, in lahko pripeljejo do krize.

Vodenje malega podjetja je tako bolj podobno vodenju podjetja na robu krize ali kriznemu vodenju, ki zahteva od podjetnika hitre odločitve brez omahovanja, na osnovi nepopolnih informacij in podjetniškega občutka. Kakovost odločitev se poveča v primeru stalnega spremljanja sprememb v okolju. Tako so nenehne spremembe v podjetju v smislu prilagajanja hitro spreminjajočemu se okolju edino jamstvo za obstanek in razvoj na globalnem trgu.



8 LITERATURA

- AJPES –Agencija za javnopravne evidence in storitve. 2006. [Http://www.ajpes.si/](http://www.ajpes.si/) (2. 9. 2006).
- Antončič, Boštjan. 1995. *Benchmarking za mala podjetja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Bohinc, Rado, Borut Bratina in Hilda Marija Pivka. 1999. *Pravo gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Eles-Ljubić, Vlasta, Tomaž Lazar in Ivan Akrapovič. 1971. Termoplastične mase, osnovne karakteristike materialov, konstrukcijski in tehnološki napotki. Ljubljana: Plamas.
- Gospodarska zbornica Slovenije. 2006. [Http://www.gzs.si/](http://www.gzs.si/) (2. 9. 2006).
- Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije. 2006. [Http://www.japti.si/](http://www.japti.si/) (2. 9. 2006).
- Jllig, Adolf. 198?. *Bedienungs Anleitung und Ersatzteilliste*. Heilbronn: Illig.
- Knez-Riedl, Jožica. 1999. Inovacije in benchmarking. *Naše gospodarstvo* 45 (1/2): 30–39.
- Likar, Borut. 2001. *Inoviranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Ministrstvo za javno upravo. 2005. *Kako postati samostojni podjetnik posameznik?* Zgibanka. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Navodnik, Janez. 2005. Trg plastike. *Plastforma* 4 (12): 1.
- Noč, Davor. 1998. *Oblikovanje strategije diverzifikacije v malih podjetjih*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Obrtna zbornica Slovenije. 2006. [Http://www.gzs.si/](http://www.gzs.si/) (2. 9. 2006).
- Prašnikar, Janez. 2002. Primerjajmo se z najboljšimi. *Finance*, 223 (21. nov.): 16–19.
- Samuelson, Paul Anthony in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
- Schwarzmann, Peter. 1992. *Handbuch fur den Blisterpacker*. Heilbronn: Illig.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Volfand, Jože, ur. 2006. Dajatev in embalažnina sta dve ločeni stvari. *Embalaža in okolje* 28/29 (6): 32–34.

