

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**PODJETNIŠKA EFEKTUACIJA NA PRIMERU PODJETJA INTRA
LIGHTING, D. O. O.**

Ljubljana, avgust, 2011

ALJA STRMOLE

IZJAVA

Študentka Alja Strmole izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roka Stritarja , in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST	1
1.1 Pojem podjetniške priložnosti	2
1.2 Viri za podjetniško priložnost.....	2
1.3 Trije vidiki podjetniške priložnosti.....	3
2 PROCES KAVZACIJE IN EFEKTUACIJE	3
2.1 Primeri kavzacije in efektuacije	3
2.2 Primerjava kavzacije in efektuacije	4
3 ŠTUDIJA PRIMERA	6
3.1 Predstavitev podjetja.....	6
3.2 Ustvarjalca, ki sta oblikovala zgodbo podjetja	7
3.2.1 Marjeta Furlan	7
3.2.2 Marino Furlan.....	8
3.3 Začetne delovne izkušnje.....	8
3.4 Okoliščine, ki so ju pripeljale do samostojne kariere	9
3.5 Poslovna ideja in začetki podjetniške poti.....	10
3.5.1 Ustanovitev podjetja Intra	11
3.5.2 Trgovanje z dekorativnimi svetilkami.....	11
3.5.3 Pomembna prelomnica	12
3.6 Dinamično spreminjanje podjetniške ideje skozi čas	12
3.6.1 Začetki lastne proizvodnje in izvoza produktov.....	13
3.6.2 Intra postane Intra lighting	13
3.6.3 Povečevanje kakovosti, širitve in sodelovanje z oblikovalci	14
3.6.4 Modularnost in dizajn.....	14
3.7 Kako podjetje posluje danes	15
3.7.1 Zasledovanje inovativnosti, kakovosti, dizajna in poudarek na prihranku energije	15
3.7.2 Način dela ter razmišljanje podjetnikov danes.....	16
4 EFEKTUACIJA NA PRIMERU PODJETJA INTRA LIGHTING	17
SKLEP.....	19
VIRI IN LITERATURA.....	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Prihodki podjetja Intra lighting	6
Slika 2: Marjeta Furlan.....	7
Slika 3: Marino Furlan	8

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava procesov kavzacije in efektuacije	5
--	---

UVOD

»Nevidna misel začenja nevidno zgodbo.

Jasna želja preraste v vizijo.

V svetlobah časa in prostora se nizajo odločitve, dejanja in navidezna naključja.

Svetla želja ostaja. Ustvariti veliko podjetje. Uresničiti zamisli.

In uživati ob pogledu na vidne dosežke.«

(Nevidne zgodbe, 2009).

V sodobni ekonomiji se podjetja rojevajo vsak dan. Začetek tega je pojav želje, da bi človek postal samostojen, sam razpolagal s svojim časom in pametno investiral znanje. Podjetništvo je najpomembnejši dejavnik gospodarskega razvoja. Ključni in začetni element podjetniškega procesa pa je podjetniška priložnost.

Namen diplomskega dela je, na študiji primera preveriti, kako se je oblikovala poslovna priložnost, ki je privedla do enega najuspešnejših podjetij pri nas in vodilnega proizvajalca luči v jugovzhodni Evropi, Intra lighting, d. o. o. Na podlagi teorije efektuacije in kavzacije želim ugotoviti, ali so poslovne priložnosti dane in kako se razvija poslovna priložnost skozi podjetniško pot.

Cilj diplomske naloge je predstaviti podjetniško priložnost z vidika procesa efektuacije in kavzacije. Diplomaska naloga je sestavljena iz štirih vsebinskih sklopov. V prvem, teoretičnem delu bom razložila, kaj je podjetniška priložnost, kaj so viri za ideje in vidike poslovnih priložnosti. V drugem delu bom s pomočjo teorije predstavila proces kavzacije in efektuacije. Primeri bodo pokazali, kako se spontano razvije podjetniška priložnost in kako se načrtno zgradi, ter razliko med tema dvema procesoma. Tretji, empirični del diplomske naloge bo študija primera zgodbe o podjetnikih Marjeti in Marinu Furlan, ki sta leta 2010 prejela naziv Podjetnik leta. Podatke bom pridobila preko intervjuja s podjetnikoma. V zadnjem, četrtem delu bom povezala teorijo efektuacije in kavzacije s primerom razvoja podjetniške priložnosti Intra lighting in skušala ugotoviti, na podlagi katerega procesa se je ta priložnost razvila.

1 PODJETNIŠKA PRILOŽNOST

Vsi ljudje imamo ideje, zamisli in prebliske, vendar je le malo takih, ki so to sposobni prepoznati kot podjetniško priložnost. Še redkejši pa so tisti, ki znajo to priložnost izkoristiti tako, da jim ta prinaša dolgoročno vrednost, dober zaslužek in dobiček.

1.1 Pojem podjetniške priložnosti

Podjetniški proces je postopek, v katerem ustanovi podjetnik novo podjetje, in vključuje štiri stopnje; opredelitev in ovrednotenje priložnosti, pripravo poslovnega načrta, določitev potrebnih sredstev in vodenje ustanovljenega podjetja. Poslovna priložnost je proces, v katerem najde podjetnik priložnost za ustanovitev podjetja (Antončič & Hisrich & Petrin & Vahčič, 2002, str. 55). Poslovna priložnost je samo tista poslovna zamisel, ki je poslovno preverjena in potrjena kot tehnično izvedljiva in poslovno donosna.

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je priložnost opredeljena kot nekaj, kar je posledica okoliščine ali okoliščin, ugodnih za uresničitev česa. Priložnost je določen dogodek, dejstvo, ki omogoča uresničitev cilja (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2000, str. 1052).

Pojem podjetniške priložnosti sestavljajo:

- nova ideja ali izum, ki vodi ali ne vodi do tega, da dosežemo enega ali več ekonomskih ciljev, ki postanejo možni s pomočjo teh idej ali izumov;
- prepričanja o stvareh, ki so ugodne za doseganje morebitnih koristnih ciljev;
- ukrepi, ki ustvarjajo in izvršujejo te cilje skozi določene nove gospodarske izdelke (to je lahko blago, v obliki proizvodov, storitev ali subjektov, kot so podjetja in trgi ali ureditve, kot so standardi in pravila) (Sarasvathy, 2003, str. 143).

1.2 Viri za podjetniško priložnost

Največ novih poslov nastaja iz priložnosti, ki niso nekaj enkratnega, temveč posnemajo uspešne posle druge po svetu ali izboljšuje nekatere sestavine teh poslov. Nove poslovne priložnosti odpirajo tehnološka odkritja ter trende, demografske spremembe in spremembe potreb, življenjski slog, ekonomske smernice, spremembe v zakonodaji ter predpisih in razpoložljivost virov za predvideni proizvod (Možina e tal., 2002, str. 110).

Za poslovno idejo obstaja veliko virov. Mednje uvrščamo vire izven podjetja, kot so mnenja kupcev, sodelovanje z dobavitelji in ostalimi podjetji, informacije iz znanstveno-tehnološkega okolja, podjetniška združenja, družabni dogodki, centri za pospeševanje podjetništva, vsakdanje življenjske okoliščine, sejmi, internet in socialna omrežja. Vire za poslovno idejo lahko znotraj nekega podjetja črpamo od delavcev, ki se ukvarjajo z razvojem, iz trženja, proizvodnje in servisa. V več primerih pa je novonastalo podjetje posledica podjetnikove kreativnosti, ki je rezultat viharjenja možganov (angl. Brainstorming).

Priložnost mora ustrezati osebnim sposobnostim in ciljem podjetnika. Predvsem pa je pomembno to, da vложи podjetnik dovolj časa in truda v novonastalo podjetje.

1.3 Trije vidiki podjetniške priložnosti

Vidiki podjetniške priložnosti nam omogočajo, da negotovost znanih in neznanih ter predvidljivih in nepredvidljivih elementov priložnosti, obrnemo sebi v prid (Sarasvathy, 2003, str. 145).

- Prepoznavanje priložnosti

Če dokaj očitno obstajata tako ponudba kot povpraševanje, je potrebno prepoznati priložnost za njuno združitev, in jo nato, izvesti preko obstoječega podjetja ali z ustanovitvijo novega. Primer takšnih priložnosti so franšize in trgovanje z vrednostnimi papirji.

- Odkrivanje priložnosti

Če obstaja samo ena stran – se pravi, da obstaja povpraševanje, ponudba pa ne ali obratno – je potrebno odkriti neobstoječo stran, preden se lahko izvede združitev. Ta pojem priložnosti je povezan z raziskovanjem obstoječih in latentnih trgov. Med te primere štejemo: zdravila za bolezni (obstaja povpraševanje, ponudbo je treba ustvariti) in področja uporabe novih tehnologij, kot je osebni računalnik (obstaja ponudba, povpraševanje je potrebno še odkriti).

- Ustvarjanje priložnosti

Če očitno ne obstajata ne ponudba ne povpraševanje, je treba ustvariti eno ali obe ter narediti nekaj ekonomskih izumov v marketingu, financah itd., da lahko priložnost nastane. Ta pojem priložnosti je povezan z ustvarjanjem novih trgov in je najsodobnejša teorija podjetniških priložnosti.

2 PROCES KAVZACIJE IN EFEKTUACIJE

V ekonomskih teorijah in teorijah managementa so akademiki vedno domnevali o obstoju podjetij, organizacij in trgov. Razlaga za nastanek takšnih struktur zahteva uporabo pojma efektuacije. Kavzacija temelji na logiki predvidevanja, efektuacija pa na logiki obvladovanja, na dinamičnem in interaktivnem procesu ustvarjanja novih idej (Sarasvathy, 2001, str. 243).

Beseda efektuacija je obratna besedi kavzacija. Pri procesih kavzacije je določen učinek dan, saj se osredotočamo na izbiro sredstva za doseg tega učinka. Pri procesih efektuacije pa je dan niz sredstev, zato se osredotočamo na izbor možnih učinkov, ki se jih lahko ustvari s tem nizom sredstev (Sarasvathy, 2001, str. 245). Če prenesemo ta procesa na primer poslovne priložnosti, pomeni kavzacija, da se poslovne priložnosti načrtno prepoznajo, pri efektuaciji pa zgradijo spontano.

2.1 Primeri kavzacije in efektuacije

Preprost primer nam lahko pomaga razjasniti in razlikovati med tema dvema procesoma. Predstavlja ga kuharski mojster, ki mora pripraviti večerjo. To nalogo lahko opravi na dva načina. V prvem primeru gost izbere meni vnaprej. Vse, kar mora kuharski mojster narediti je

da pripravi seznam potrebnih sestavin, jih nakupi in nato dejansko skuha večerjo. To je proces kavzacije. Začne se z danim menijem in se osredotoča na izbiro učinkovitih načinov za pripravo menija. V drugem primeru gost naroči kuharskemu mojstru, da v kuhinjskih omarah poišče možne sestavine in pripomočke ter nato skuha večerjo. V tem primeru si mora kuharski mojster zamisliti možne menije na podlagi danih sestavin in pripomočkov, izbrati meni in potem pripraviti večerjo. To je proces efektuacije. Začne se z danimi sestavinami in pripomočki ter se osredotoča na pripravo ene izmed številnih možnih večerij (Sarasvathy, 2001, str. 245).

Kavzacijo in efektuacijo predstavljajo tudi drugi preprosti primeri: tesar, ki mora izdelati mizo, v nasprotju s tesarjem, ki mu damo orodje in les, ter naročimo, da izdelata karkoli želi. Umetnik, ki mora naslikati portret določene osebe, proti umetniku, ki mu damo prazno platno in barve, ter naročimo, da naslika karkoli želi. Če pa želimo ti definiciji približati realnosti na podlagi primera z večerjo, moramo dodati elemente dinamike in negotovosti različnih vrst, vključno z več kuharskimi mojstri, gostitelji in gosti, ki medsebojno delujejo. Bistvo tega pa je, da v vsakem primeru posplošen končni cilj ali želja ostajata enaka, tako pri kavzaciji kot tudi efektuaciji – to je skuhati večerjo, izdelati lesen proizvod, naslikati sliko. Dejansko je učinek uresničitve abstraktne človeške želje. Značilnost, po kateri se kavzacija loči od efektuacije, je niz izbir: izbira sredstva za doseg določenega cilja proti izbiri številnih možnih ciljev z uporabo določenega niza sredstev. Medtem ko model kavzacije sestoji iz »več do enega« preprostih načrtov, model efektuacije vključuje »enega do več« preprostih načrtov (Sarasvathy, 2001, str. 245).

2.2 Primerjava kavzacije in efektuacije

Tako kavzacija kot tudi efektuacija sta sestavna dela človeškega razmišljanja, ki se pri odločanju in delovanju lahko pojavita istočasno, se prekrivata ali prepletata.

Tabela 1: Primerjava procesov kavzacije in efektuacije

Kategorije razlikovanja	Proces kavzacije	Proces efektuacije
Danosti	Učinek je dan.	Samo nekatera sredstva ali orodja so dana.
Izbirna merila za odločanje	Pomaga izbrati sredstvo za dosego danega učinka. Izbirna merila temeljijo na pričakovanem donosu. Odvisnost od učinka: izbira sredstev je odvisna od značilnosti učinka, ki ga želi odločevalec ustvariti, in od njegovega/njenega poznavanja možnih sredstev.	Pomaga izbrati možne učinke, ki jih lahko ustvarimo z danimi sredstvi. Izbirna merila temeljijo na izgubi, ki si jo lahko privoščimo, ali sprejemljivem tveganju. Odvisnost od akterja: pri danih sredstvih je izbira učinka odvisna od značilnosti akterja in njegove/njene sposobnosti, da odkrije in uporabi negotovost.
Uporabljene kompetence	Odličen pri izkoriščanju znanja.	Odličen pri izkoriščanju negotovosti.
Pomembnost	Bolj prisoten v naravi. Bolj uporaben v statičnih, linearnih in neodvisnih okoljih.	Bolj prisoten v človeški aktivnosti. Izrecna domneva dinamičnih, nelinearnih in ekoloških okolij.
Narava neznanega	Osredotočenost na predvidljive vidike negotove prihodnosti.	Osredotočenost na obvladljive vidike nepredvidljive prihodnosti.
Logika v ozadju	Toliko kot lahko napovemo prihodnost, toliko jo lahko tudi obvladujemo.	Toliko kot lahko obvladujemo prihodnost, toliko nam je ni treba napovedati.
Rezultati	Tržni delež na obstoječih trgih s pomočjo konkurenčnih strategij.	Novi trgi, ustvarjeni s pomočjo povezav in drugih kooperativnih strategij.

Vir: S. Sarasvathy, Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economical Inevitability to Entrepreneurial Contingency, 2001, str. 251.

V nadaljevanju bo predstavljen razvoj poslovne priložnosti uspešnega slovenskega podjetja. Na podlagi intervjuja predstavljam zgodbo Marjete in Marina Furlan, ki sta leta 2010 prejela naziv Podjetnik leta. Skušala bom ugotoviti ali podjetniška priložnost Intre lighting, d. o. o., temelji na pojmu kavzacije ali efektuacije, torej je zgrajena ali prepoznana.

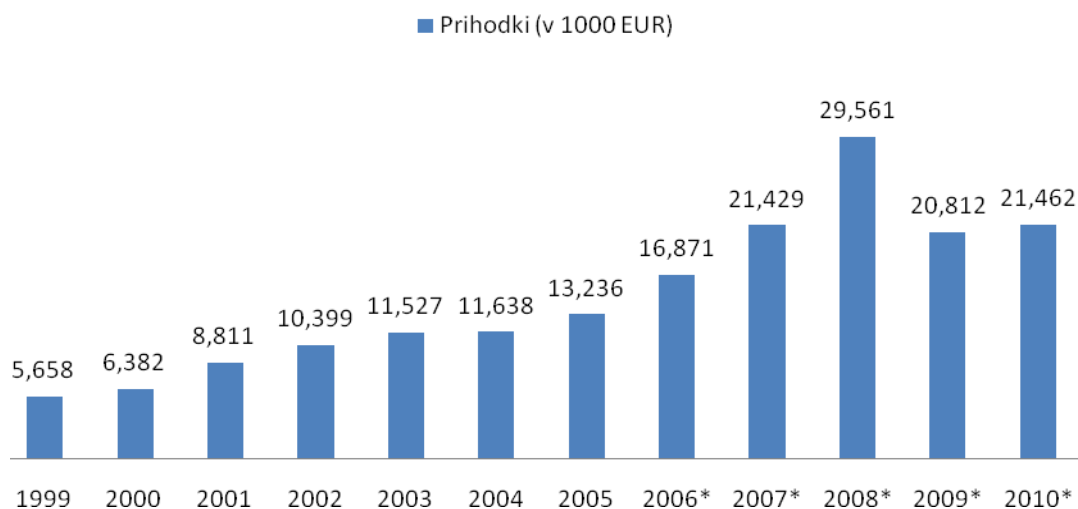
3 ŠTUDIJA PRIMERA

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Intra lighting, proizvodnja svetil, inženiring in oprema objektov, d. o. o., je bilo ustanovljeno 10. 10. 1989. Danes je vodilni proizvajalec svetil v jugovzhodni Evropi. Osredotočajo se na zagotavljanje optimalnih rešitev na področju osvetljevanja poslovnih, javnih in trgovskih prostorov ter interjerjev, namenjenih zabavi. Prepoznavni so po tehnološki dovršenosti izdelkov in zavestni uporabi dizajna, s čimer uspešno povečujejo tržni delež na zahtevnem evropskem tržišču. Delovanje usmerjajo v želje in pričakovanja uporabnikov, ki cenijo udobje in kakovost razsvetljave. Z lastnim razvojem nenehno širijo svoj proizvodni program. Njihovi izdelki med drugim krasijo Cankarjev dom, Mestni muzej Idrija, Kolosej, dvorec Zemono in mnoga mogočna poslopja po svetu.

Intra lighting, d. o. o. ima organizirano proizvodnjo v treh državah, njihova trgovska predstavništva so v 11 državah, izvažajo pa že v 41 držav. Več kot 300 ljudi vsak dan razvija nove produkte, skrbi za njihovo kakovost in ustvarja rešitve osvetlitve. Sedež podjetja se nahaja v Mirnu na Goriškem.

Slika 1: Prihodki podjetja Intra lighting



Legenda: * Prihodki so podani za Intra Group, ki predstavlja podjetje doma, ter odvisne družbe, predstavništva in proizvodnje po svetu.

Vir: Nevidne zgodbe 2009, str. 86.

3.2 Ustvarjalca, ki sta oblikovala zgodbo podjetja

Marjeta in Marino Furlan sta ustanovitelja in lastnika podjetja Intra lighting. Z znanjem inženirja strojništva in neustavljivo energijo vizionarja je Marino danes nosilec razvoja podjetja in snovalec novih perspektiv. Je predsednik Intra Group, skupine odvisnih družb, predstavništev in proizvodnje doma in po svetu. Marjeta je direktorica podjetja Intra lighting. Diplomirana oblikovalka tekstilij in oblačil je večji del svoje kariere posvetila podjetništvu. Poleg vodenja podjetja skrbi tudi za njegovo finančno poslovanje.

3.2.1 Marjeta Furlan

Marjeta se je rodila 11. 4. 1960 v Kranju. Svojega moža in poslovnega partnerja je spoznala že v osnovni šoli. Študirala je Oblikovanje tekstilij in oblačil v Ljubljani. Pozneje se je podala v druge vode, vendar ji je oblikovalstvo na poti vedno koristilo. Njeni starši niso bili podjetniško usmerjeni.

Slika 2: Marjeta Furlan



Vir: Intra lighting

Ko sta z Marinom ustanovila podjetje Intra, je bil to predvsem njen izziv. Z lučmi se je začela ukvarjati zaradi ljubezni do lepote in fascinacije nad italijanskim dizajnom. Podjetje je vodila z nezmotljivim občutkom za potrebe trga, z iznajdljivostjo je premagala vsako oviro. Vedela je, da Marino potrebuje ustvarjalno svobodo, in mu vedno stala ob strani. Z nevidnimi poslovnimi potezami je vselej omogočala uresničevanje Marinovih idej. Povsod je bila zraven, vedno nepogrešljiv, stabilen temelj hiše velikih podvigov (Nevidne zgodbe, 2009).

3.2.2 Marino Furlan

Marino se je rodil 9. 5. 1958 v Novi Gorici. Diplomiral je na strojni fakulteti v Ljubljani. Izobrazba je njegova podlaga za uspešno podjetništvo. Njegovi starši niso bili podjetniki. Meni, da ni možno in realno delati samo osem ur na dan. Marino že 22 let med tednom ni doma pred 10. uro zvečer.

Slika 3: Marino Furlan



Vir: Intra lighting

Ideje kar vrejo iz njega. Marino misli hitro in svoje ideje rad tudi hitro uresniči. Njegov vedno nasmejan obraz in modeli hitrih avtomobilov v njegovi pisarni že ob prvem stiku razkrivajo navdušenje in strast. Delati dobro ali nič. Dokončati vse, kar začneš. Marino ne pozna polovičnih rešitev. S svojo energijo je razplamteval Marjetine iskre, ko sta v prvih letih ustvarjala iz nič. Z nogami trdno na tleh in s srcem vedno že nekje v prihodnosti se je vedno uprl, če je zaznal stagnacijo ali premalo argumentov za dober izid. Neomajno zaupa svojim občutkom. So odločilen kriterij pri izbiri idej za nove podvige in tudi pri izbiri sodelavcev. S popolno predanostjo svojim ciljem nenehno išče inovacije (Nevidne zgodbe, 2009).

3.3 Začetne delovne izkušnje

Že kot študenta sta bila Marjeta in Marino bolj delavna in kreativna v primerjavi z vrstniki. Sama sta služila kruh s prodajo knjig, popraviljanjem avtomobilov, izdelovanjem prikolic. Bila sta naravnana k temu, da moraš nekaj vložiti, če hočeš kaj pridobiti. Konec 70-ih sta knjige prodajala na meter. Tržila sta predvsem knjige o vrtnarstvu in atlase, ki sta jih dobro preštudirala in s poznavanjem trikov, tudi lažje prodala. Kupovala sta razbite avtomobile, jih popravila in prodala naprej. Na primorskem koncu so bile aktualne tudi prikolice za češnje in

breskve. Marino je za kratek čas delal tudi na banki v Ljubljani. Na deviznem oddelku je prepisoval prilive iz papirja na kartice in tako spoznal, da kaj takšnega v življenju noče početi.

Po končanem študiju se je Marino iz Ljubljane želel vrniti domov, na Primorsko. Kot pripravnik je začel leta 1982 delati na Vozilih Gorica, na področju tehnoloških inovacij. Po končanem pripravništvu je odšel k vojakom. Nastopilo je obdobje krize zaposlovanja. V lokalni industriji ni videl prave priložnosti in kariernih izzivov, zato se je odločil, da gre v Idrijo v Rotomatiko. Tu se je začela njegova kariera razvijati. Ukvarjal se je namreč z investiranjem v nove izdelke in tehnologijo na področju elektromotorjev. Njegova poklicna pot se je nadaljevala v Ljubljani v Iskri Commerce. Ustanovil se je oddelek za posebne posle – maloobmejni promet in kompenzacije, kjer je dobil zadolžitev za marsikaj, vendar nič konkretnega. Predpise za poslovanje so postavljali na jugoslovanski strani in so bili popolnoma kontradiktorni ekonomski logiki normalnega poslovanja na tujih trgih. Obvezali so se, da bodo z nekom sodelovali, ne glede na to ali je bilo to smiselno ali ne, ni jih namreč gnal ekonomski efekt. Prvi Marinov poslovni uspeh je bil, ko je v Iskri Commerce prodal kamion palet. To je bil njegov prvi prodajni posel. Tisti, ki je te palete kupil, mu jih je pokazal čez tri leta, saj jih je kupil zgolj iz tega razloga, da je Marinu naredil veselje. Tudi Marino je že naredil podobno gesto.

»Ko si mlad, imaš več očetov in mam. To so mentorji, ki ti v poslu pomagajo kot očetje ne kot poslovni partnerji, ki skrbijo zate. Oni si te izberejo, ne ti njih. Če jih imaš, lažje prebrodiš težave.« (Priloga)

V podjetju so se neprestano pojavljali konflikti med mlajšimi in starejšimi. Marino se je vrnil v Gorico leta 1986 in še tri leta delal za Iskro Commerce. Nastopil je čas sprememb, Markovića na čelu nove vlade in nezadovoljstva v podjetju. Leta 1989 je poslovanje mejnega prometa in kompenzacij postalo nerealno in je predstavljal le še strošek v zunanji trgovini, saj ni bil efektiven, ker je posloval v skladu s takratnim režimom in ni zasledoval produktivnosti in dobička.

Po končanem študiju je Marjeta naredila pripravništvo v tekstilni tovarni Ideal v Gorici in se zatem zaposlila v Iskra Delti. Podjetje je imelo šolski center v Novi Gorici, kjer so šolali potencialne kupce njihovih sistemov.

3.4 Okoliščine, ki so ju pripeljale do samostojne kariere

Konec 80-ih let je hodil Marino na svoje stroške v tujino na sejme, kjer je pridobival znanje o uspešnih produktih in načinih dela, kar mu je kasneje pomagalo ustvariti strategijo nastopa na trgu. S prijateljem, ki je pozneje postal tudi poslovni partner, sta razmišljala o dobri ideji za nov stroj. Marino mu je takoj predstavil zamisel o izdelovanju strojev za pakiranje, ki jih je videl na sejmihi. V Jugoslaviji pakirnih strojev ni delal še nihče. Odločitev je padla hitro in takoj so naredili načrte. Prvi stroj sta sestavila skupaj, a ga nista nikoli prodala. Odpeljala sta ga na sejem v Celje. V tem času je Marino v Iskri, kjer je bil še vedno zaposlen, zaprosil za

popoldansko obrt, ki mu je niso odobrili, zato je dal odpoved in se podal na novo pot. Takrat še ni vedel, kaj bo delal v prihodnosti, ali bo uspel z izdelovanjem strojev ali s čim drugim. Imel je šest mesečni odpovedni rok, tako da je lahko v tem času zaključil vse odprte posle.

V času njegovega odpovednega roka je šla Iskra Delta, kjer je delala Marjeta, v stečaj. Oba sta na delovnih mestih zaključila decembra 1989. Marjeta z odpravnino, Marino brez.

»V obdobju, ko si mlad in zagnan, je zelo lepo. Misliš, da vse veš in znaš. Hkrati pa si v dvomih, ker velikokrat nimaš odgovorov, in jih moraš poiskati drugje. Je obdobje, ko se zaletavaš od ene stene v drugo in na koncu, po nekaj letih, padeš ven kolikor toliko izoblikovan.« (Priloga)

Decembra 1989 je Marino s prijateljem ustanovil podjetje Epi-pack, ki uspešno posluje še danes. Resno sta se začela ukvarjati s pakirnimi stroji in pripadajočimi materiali, kot so kartoni, palete in končna embalaža. Naredili so še model stroja številka 2 ter tržili materiale. Podjetje se je hitro razvijalo. Na začetku je obratovalo v skednju neke kmetije, skladišče je bilo na drugi lokaciji. Leta 1990 so v Varaždin prodali prvi stroj in folijo. Na sestanek so šli trije. Kupec je rekel, da še ni srečal podjetja, kjer je več direktorjev kot zaposlenih. Leta 1998 je opustil druge projekte, med njimi Epi-pack, in se v celoti posvetil podjetju Intra lighting.

3.5 Poslovna ideja in začetki podjetniške poti

»Poslovna priložnost je vse tisto, v kar verjameš, da boš na koncu realiziral, ne pa želja po tem oziroma nedokončan projekt. Na začetku je pogosto podkrepljena z entuziazmom in ciljem, da boš uspel. Pomembno je, da ne odnehaš. Največkrat se zgodi, da človek obupa tik pred ciljem, ko je večina stvari že narejenih. Porabljen sta čas in energija, vendar, vse, kar ni realizirano, je stran vržen čas. Iz neuspeha se nekaj naučiš, v vsakem primeru pa je to primer slabega učenja, ker ni celovit.« (Priloga)

»Ko začneš, imaš idejo in jo razdelaš. Ne predvidiš vseh preprek in nevarnosti, ki jih z entuziazmom, delom, energijo in inovativnostjo prebrodiš. Danes je drugače, brez da bi vse preveril, sploh ne začneš. Traja veliko dlje, da začneš, če sploh začneš.« (Priloga)

Z lučkami sta se ukvarjala v prostem času. Tako je nastala ideja. Prijateljem sta za poročna darila izdelovala različne skulpture iz jekla ali stekla za dekoracijo. Sama sta izdelala svetila za svoje stanovanje. Svetloba je bila za njiju vedno nekaj posebnega, saj se lahko z različnimi oblikami svetlobe pričara različna vzdušja, spreminja prostor in jo prilagaja različnim arhitekturam. To je bil tudi razlog za odločitev o usmeritvi na področje svetil, ki so postajala vedno večji izziv. Od ideje o izdelovanju in prodaji svetilk do začetka poslovanja ni minilo skoraj nič časa.

»Ko se začneš z nečim ukvarjati, področje vedno bolj spoznavaš in lahko postajaš vedno boljši. Ves čas posvečaš eni stvari in se zanjo specializiraš.« (Priloga)

3.5.1 Ustanovitev podjetja Intra

Marjeta in Marino Furlan sta konec leta 1989 ustanovila podjetje Intra, ki se je začelo ukvarjati s sestavljanjem in trženjem dekorativnih svetil. Marjeta je imela uro časa, da pove njegovo ime, saj so se dogodki iz želje po kreativnosti in neodvisnosti odvijali zelo hitro.

»Ko začneš, je nemogoče gledati na to, kako boš inovativen, ker nimaš finančnih virov in znanja s trga. Poskušaš plavati v času v primerjavi z nečim, kar na trgu obstaja. Na začetku delaš podobno. Izdelki imajo podoben namen in drugačno obliko.« (Priloga)

Vedela sta, da je potrebno narediti poslovni načrt, vendar je bil njun bolj praktično kot teoretično naravnano. Večino stvari sta imela v glavi, le nekaj na papirju. Sprva sta si zastavila cilje, ki so bili, gledano nazaj, drugačni in manj obetavni. Nista pričakovala, da bosta tako uspešna. Ko sta začela, se nista mogla več umakniti. Razmišljala sta le, kako bosta nadaljevala, in poslovni načrt sproti prilagajala, saj je bil začetni kapital skromen.

Za uspešen začetek, rast in razvoj so potrebni številni dejavniki tako iz okolja kot podjetnikove osebnosti. Nekateri pogoji so jima koristili drugi malo manj, vendar je bila v prvih letih podjetništva najpomembnejša njuna vztrajnost ter ustvarjalna energija, skladna in oplemenitenjena z izzivalnimi različnostmi, ki so omogočale hitro rast.

3.5.2 Trgovanje z dekorativnimi svetilkami

Čeprav je Marino skupaj s prijateljem vodil Epi-pack, so bila svetila prvotna ideja in glavni cilj, ki ga je želel doseči z ženo. Najprej so luči izdelovali doma, sobote in nedelje sta jih sestavljala, med tednom pa prodajala. Po enem mesecu so imeli že proizvodni prostor za sestavo svetil, nekaj zaposlenih in eno telefonsko linijo, po kateri so izdelke tržili. Marjeta in Marino sta imela vse informacije v glavi. Vedela sta, komu sta prodala, kdo mora kaj plačati, kje sta kaj kupila in kdaj morata plačati. Delala sta glede na zmožnosti. Pri načrtovanju so ju omejevale finance in nemogoče je bilo planirati na dolgi rok.

»Lahko imaš vrhunske načrte, realiziraš pa lahko le tisto, kar je realno. Ali si privoščiš hišo, vikend, jahto, letalo, ali pa se vsemu temu odpoveš in vlagaš v rast podjetja.« (Priloga)

Ko so se začeli v Intri ukvarjati z dekorativnimi svetili, so jih primerjali s konkurenčnimi proizvodi doma. Zaprti so bili na jugoslovanski trg in tudi primerjave in raziskave so bile skromne. Zagotovo so vedeli to, da se je odpiral dovolj širok segment trga, ki ga niti največji proizvajalci razsvetljave niso mogli sami v celoti pokriti, saj so želeli imeti kupci doma izdelke, kot so bili v tujini. Za primerjavo s trgi po svetu niso delali analiz. Vedno so tvegali, ali bodo prodali izdelek ali ne. Ko so začeli z dekorativo, so prodajali trgovinam s svetili, maloprodaji, ki so umirale ena za drugo. Končni kupci so bili in so še danes inštalaterska podjetja. Neskladij in vrzeli v obstoječih izdelkih na začetku nista iskala.

Med leti 1990 in 1992 tuja podjetja niso zaupala slovenskim bankam, zato sta Marjeta in Marino ustanovila podjetje preko meje in nakupe sestavnih delov preusmerila tja. Luči so bile prva leta razmeroma majhen posel. V tistem času je bil trg drugačen. Za uvoz sestavnih delov in za prodajo svetil je bilo potrebno izvesti vrsto finančnih transakcij in celo blagovnih menjav. Na začetku poslovanja se je v Intri pojavljalo veliko manjših in večjih poslovnih priložnosti. Tako je trgovanje s Cedevito, sanitarno keramiko, vinjakom, kabli, strešniki in celo blindiranimi vozli za prevoz denarja omogočalo prvo sestavo in prodajo svetil Intra. Iz Srbije so uvažali celo konjak. Partnerju so naročili, naj jim pošlje paleto konjaka, on pa je poslal kar cel tovarnjak. Prodajali so ga eno leto. Marjeta in Marino nista nikoli resno razmišljala o tem, da bi se dolgoročno ukvarjala s trgovino.

3.5.3 Pomembna prelomnica

V letih 1990 in 1991 je bilo vse, kar je bilo narejeno v Intri, zgrešeno, slabo izdelano, neprodano. Pri dekorativnih lučeh so imeli banalno strategijo; kako narediti in prodati, kar pomeni, da so dokončno sestavili svetila in jih prodali naprej brez lastne proizvodnje in razvoja. K težavam je pripomogel razpad države, embargo, ekonomija in trgovine, ki so se sesule. Uspešno poslovanje je onemogočalo tudi nedosledno plačevanje velikih trgovskih podjetij, ki so imela dolge plačilne roke, kar je zaradi devalvacije velikokrat pripeljalo do tega, da so na koncu vse izgubili. Konec leta 1991 sta bila na pomembni prelomnici. Razmišljala sta o tem, ali naj vse ukineta, naložita na kamion in odpeljeta na odpad ter se nehata ukvarjati s svetilkami. Ta prelomnica je odločala o obstoju podjetja. Po neprespani noči sta spoznala, da bosta morala za nadaljno pot spremeniti vse.

Leta 1992 so ukinili vse, kar je bilo staro, in začeli na novo s tehnično razsvetljavo. Na projektnem delu, ki je zajemal celotno osvetlitev objektov z uporabo tehničnih svetil, se je takrat pojavila velika priložnost. Na trgu ni bilo prave konkurence, razen Elektrovine, in vstop je bil relativno enostaven. Novo poslovno priložnost je podkrepilo srečanje s primernim dobaviteljem sestavnih delov tehničnih svetil, italijanskim Metalmeckom. Ko sta Marjeta in Marino obiskala to podjetje, je lastnik rekel, da sta že stota, ki sta ga obiskala z željo po sodelovanju, saj delo z nobenim od prejšnjih partnerjev ni obrodilo sadov. To je Marina še posebej izzvalo, da dokaže, da mu bo uspelo. Začelo se je z nakupom in sestavo svetil. Pridobili so nov obseg trga, in sicer svetila iz pločevine. Raziskali so, kaj trg potrebuje, in pridobili znanje o proizvodnji.

3.6 Dinamično spreminjanje podjetniške ideje skozi čas

Poslovna priložnost se je z leti oblikovala, spreminjala in zorela. Leta 1992, ko so se začeli ukvarjati s tehničnimi svetili, so delali raziskave trga Slovenije, nekdanje Jugoslavije, Rusije, Češke in Slovaške. Analize so bazirale na ceni ter stroškovnih vidikih za nakup in prodajo. Z razliko od danes, ko je za vsak produkt narejena analiza, in sicer kam bo prodan, s čim se primerja, in kako se bo uvrstil v njihovem asortimanu. Rezultat teh analiz je bila odločitev o

vstopu na trg in trgovanju s svetilkami iz pločevine. Sodelovali so s trgovci, ki so delali z elektroinštalaterskimi podjetji iz Slovenije, Hrvaške, Rusije ali Slovaške.

3.6.1 Začetki lastne proizvodnje in izvoza produktov

Med leti 1992 in 1996 se je začela realna proizvodnja s stroji in novimi funkcijami, ki jih do takrat v Intri ni bilo. Pred tem so se ukvarjali z montažo tehničnih svetil. Zaposlili so več ljudi, začeli so tudi izvažati. Ker so se ukvarjali z resno proizvodnjo, je slovenski trg kmalu postal premajhen. Leta 1994 so najeli proizvodne prostore v Mirnu, kjer je sedež podjetja tudi danes. Čisti prihodki od prodaje so znašali skoraj 3 mio €. Podjetje je živelo kot velika družina. Ljudje iz prodaje, razvoja in proizvodnje so bili dobro uigran tim, ki je znal prisluhniti vsakemu kupcu. Mesečno so izdelali tudi 20.000 svetil, in če je bilo potrebno izpolniti kratek rok dobave, je za delo poprijela celotna družina.

Pojavila se je nova priložnost na tujih trgih. Predstavljati so se začeli na svetovnih sejnih, ki so za to branžo zelo pomembno prodajno in marketinško orodje. Iskali so nove distributerje, prave ljudi za sklepanje poslov in začeli razmišljati o ustanavljanju novih podjetij. Marjeta je vedno razmišljala finančno in razumela potrebe trga, Marino pa je prisluhnil svoji tehnični duši in vizionarsko oblikoval drznejše cilje.

Vmesna priložnost je bila tudi izdelava bolnišničnih kanalov. To so pločevinasti kanali, ki služijo razpeljavi medicinskih plinov, tekočin in kabelskih povezav. Imajo pa tudi dekorativno vlogo. Kupili so narejene, vendar so porabili več časa, da so jih popravljali, kot da bi jih naredili sami. Zato so sestavili svoje, ki niso bili popolni, vendar boljši od kupljenih. Kanali so predstavljali vmesno priložnost, ni pa jim bilo v interesu, da bi jih proizvajali, saj bi bil razvoj predrag poleg tega pa so bile luči še vedno na prvem mestu zaradi ljubezni do lepote in dizajna.

3.6.2 Intra postane Intra lighting

Leta 1996 se je začelo obdobje razmišljanja o arhitekturni razsvetljavi. Narejeni so bili prvi koraki v to smer. Produkti so dobili svoj namen, izgled, kvaliteto, servis in storitve. Prišlo je obdobje povečevanja kvalitete, bilo je nekaj inovacij, manjkal je dizajn. Sledili so konkurenci, vendar je niso kopirali. V nekaterih rešitvah so jih kopirali ostali. Poslovne priložnosti so se vrstile z leti in izkušnjami. Iz okolja je vedno prihajala moralna pomoč, realne je bilo bolj malo. Od leta 1996 se je bilo v podjetju prepovedano prijavljati na razpise in sodelovati v različnih zbornicah ter združenjih. Čas in energijo, ki bi ju zapravili pri teh dejavnostih, so raje usmerili v podjetje. Leta 1997 so čisti prihodki od prodaje presegli 5,5 mio €.

3.6.3 Povečevanje kakovosti, širitve in sodelovanje z oblikovalci

Leta 1998 so se hišna prizadevanja uskladila s standardom kakovosti ISO 9001, leta 1999 so uvedli certifikat ENEC, ki je vseevropski certifikat za kvaliteto proizvodov. Vse višja kakovost je bila na trgu dobro sprejeta. Obseg proizvodnje je rasel, primanjkovalo pa je ustrezno kvalificiranih delavcev. Del proizvodnje so preusmerili v arhitekturna svetila z višjo dodano vrednostjo.

Narejeni so bili prvi izdelki z dizajnerji. Do te poslovne priložnosti ju je pripeljala želja po lepih izdelkih, ki so hkrati funkcionalni, inovativni in prepoznavni, čeprav so ti produkti na nek način že vsebovali novosti. Če so pred tem delali zelo kvalitetno, so morali dizajnirane izdelke narediti perfektno. Vse, kar ni perfektno, je povprečno ali zanič. Izjemno zahtevna preobrazba, ki je poleg novih izdelkov zahtevala tudi povsem drugačen način delovanja v vseh poslovnih procesih, je prinesla prve sadove. Tiste dizajnirane izdelke, ki so bili realizirani odlično, so obdržali, druge so po dveh letih v proizvodnji ukinili.

Leta 2001 je bilo podjetje v obdobju hitre rasti. Slovenija je predstavljala majhen trg. Prisotni so bili že v 25 državah. Nastale so prve težave s prostorom, saj se v Mirnu niso mogli širiti. Začeli so iskati možnosti v tujini, in sicer na Češkem, Madžarskem, Slovaškem in Poljskem. Na koncu so se odločili za Hrvaško. Prevzeli so podjetje Tep, ki je bilo v Jugoslaviji drugi največji proizvajalec svetil, in ustanovili Intra Tep Čazma. Tja so preselili del proizvodnje tehničnih svetil. S tem so hitro rešili problematiko prostora in kapacitet. V tistem času je razvojni oddelek doživljal najhitrejšo preobrazbo in k sodelovanju so povabili nove oblikovalce.

Leta 2003 so odprli predstavništvi v Bosni in Hercegovini ter Franciji. Leta 2005 so v Srbiji ustanovili podjetje Intra lighting Beograd zaradi prostorskih in kadrovskih težav, saj doma niso mogli pridobiti novih ljudi za delo v proizvodnji. Pri prevzemu je bilo tudi tukaj dve leti napornega dela, da so se kadri, informatika, način dela in razmišljanja vsaj nekoliko poenotili.

»Najboljše je delati na eni lokaciji. Bolj ko je urejena informatika, manjši so stroški logistike in komuniciranja, vendar na Goriškem to ni bilo izvedljivo. Zemljišča so bila ves čas absurdno predraga. Takšne cene so lahko plačevali trgovci, nikakor pa ne industrija.«
(Priloga)

3.6.4 Modularnost in dizajn

Gwig, prva svetilka Intra lighting z led diodami, je leta 2006 osvojila nagrado ID Design Award. Odgovornost do okolja se je odražala v uporabi okolju prijaznih materialov in energijsko varčnih sijalk. Istega leta so na Nizozemskem ustanovili podjetje Intra Lighting Benelux ter predstavništvo UAE v Dubaju in leto pozneje na Danskem Intra Lighting Scandinavia.

Leta 2008 so prevzeli podjetje Tim-ing v Sloveniji, ustanovili predstavništvo v Kanadi in prevzeli tovarno FEP Donji Milinovac v Srbiji. Leto zatem so odprli nov logistični center in ustanovili predstavništvo v Rusiji. Leta 2009 so pridobili naziv Podjetnik leta, naslednje leto, pa so že začeli delati v novi upravni zgradbi in zasnovali Lighting Application centre, ki je prvi demonstracijski center pravilne osvetlitve pisarn, javnih prostorov, trgovin doma ...

Od leta 1999 do 2008 so prihodki Intra lighting zrasli s 5 mio € na skoraj 30 mio €. Imajo 300 zaposlenih. Hitra rast ni nikoli naključje in ne traja dolgo, če se v podjetju ne zgodi kaj novega, drugačnega, še boljšega. Vsaka nova priložnost je nov začetek.

3.7 Kako podjetje posluje danes

Hitro rastočemu in inovativnemu podjetju se poslovne priložnosti ponujajo vsak dan. Današnja kultura podjetja Intra lighting vsak dan širi svoja obzorja. K ustvarjanju so povabljeni vsi, ki prestopijo njihov prag. Lansko leto so dokončali laboratorij za meritev svetilnosti svetilk, ki so ga odprli v začetku junija 2011. Meritve, kako luč sveti, kakšen izkoristek ima, kako blešči in kam sveti so pred tem izvajali zunaj podjetja. Prišlo je do neujemanja podatkov, ki so bili razpršeni na internetu, v katalogih in bazi podatkov. Informacije o produktih so bile različne in začeli so dvomiti, katera drži. Ni bilo druge poti, kot da so investirali denar v laboratorij, kjer sedaj primerjajo svoje izdelke s konkurenti. Z natančnimi meritvami in delom na izboljšanju optik so svetilkam povečali izkoristke in učinkovitost ter s tem zvišali kulturno raven in samozavest v podjetju. Poleg lastnega razvoja in proizvodnje, ki omogočata hiter odziv na potrebe trga, razvijajo tudi programsko opremo, ki olajša uporabnikom delo in bistveno skrajša čas od izbire svetil do priprave ponudbe, naročila in realizacije. Programska oprema Constructors deluje na principu "naredi sam". Uporabniku omogoča svobodo ter kreativnost pri iskanju najboljše svetlobne rešitve za individualni projekt. Pri tem je pomembna tudi osebna podpora strokovno usposobljenega prodajnega osebja. Za razvoj blagovne znamke Intra lighting skrbita tudi marketinški in razvojni parlament, kot imenujejo dve skupini strokovnjakov iz različnih dežel, ki se redno srečujeta in ustvarjata izvirne rešitve. Izdelki nimajo danes samo funkcije osvetlitve, ampak postajajo integrirani s klimatizacijo, ventilacijo, ozvočenjem, regulacijo in uporabo senzorjev zaznavanja svetlobe...

3.7.1 Zasledovanje inovativnosti, kakovosti, dizajna in poudarek na prihranku energije

»Nikar ne počni nečesa, kar ni inovativno. Vsak preblisk še ni inovacija in vsaka inovacija ni nujno uporabna.« (Priloga)

Podjetje že od vsega začetka sledi inovativnosti. Ko razvijajo proizvod, ga načrtujejo za določeno aplikacijo, se pravi za določen namen v prostoru. Pri projektu sodelujejo dizajnerji, arhitekti in konstrukterji. Arhitekti razumejo prostor, dizajnerji namen. Ker nobena luč ne

stoji v zraku, morajo biti zanj urejene komponente, ki vsebujejo najnovejšo tehnologijo in materiale, za kar skrbijo konstrukterji. Produkt potuje skozi razvoj do marketinga ter prodaje, ki se ukvarja s tem, kako narediti namen in zgodbo o produktu, razumljivo za trg in vse prodajnike doma in v tujini. Pri tehničnih pristopih ni veliko možnosti, kako biti drugačen. Tudi če je produkt konstrukcijsko drugačen, sta funkcija in izgled podobna. Danes ne izdelujejo stvari, ki bi jih potrebovala prodaja in ker takšne produkte ponuja konkurenca. Vprašanje je, kako narediti nekaj, kar še niso naredili drugi, in, ima hkrati še vedno svoj namen, uporablja najnovejše tehnologije, lepo izgleda, je enostavno za montažo in ni predrago. Paziti je potrebno, da noben del ne uide s te poti in so vsi produkti konsistentni z blagovno znamko.

Nobeno podjetje na področju razsvetljave ni prepoznavno po vsem svetu niti po celi Evropi. Širitev na tuje trge je pomenila odpiranje novih podružnic v novih državah. Poslovanje so prenesli na nacionalne trge, ki funkcionirajo drugače. Njihovi produkti so sicer povsod enaki, drugačen je le jezik, način razmišljanja ter pravila. Kupci po svetu se želijo dogovarjati z lokalnim predstavnikom in od njega dobiti informacije, produkt in storitve.

Danes je prodajna pot enaka kot nekoč. Obstajajo stalni kupci arhitekturnih svetil za poslovne prostore, javne zgradbe, trgovine in trgovske centre ter prostore, namenjene zabavi, športu, izobraževanju in kulturi. Internacionalne banke, zavarovalnice, trgovske verige in korporacije ustanavljajo poslovalnice ves čas in vsepovsod. To so pomembni partnerji, ki ne želijo imeti problemov, hočejo pa dobro kvaliteto, garancijo ter optimalno rešitev, ki ni predraga. Arhitekti so pomemben del marketinga, saj so kreatorji stavb, elektroprojektanti pa delajo po njihovem navodilu. Pri šolah in bolnišnicah pa je manj estetike in dodane vrednosti, saj prevladuje funkcionalnost. Tudi oni so pomembni kupci, vendar svetila vse bolj postajajo del ambienta.

3.7.2 Način dela ter razmišljanje podjetnikov danes

Danes se projekta lotijo tako, da poiščejo neko novo aplikacijo, lahko je tudi obstoječa, in poskušajo razmišljati ravno obratno. Vprašajo se, zakaj bi sploh takšno luč rabili. Osnovni namen luči je, da sveti, ampak kako sveti? Svetilka mora biti konstrukcijsko, toplotno in prostorninsko učinkovita. Bazirati mora na izkušnjah. Aspekt so novi materiali, tehnologije ter strošek in na drugi strani, kako dati temu obliko. Skupno vsemu je, kako narediti luč modularno. Imeti mora namreč fantastičen izkoristek, svetiti mora tja, kamor je treba, delati mora sama; ima regulacije, senzorje, je pametna.

Marjeta je odlična direktorica in finančnica, ki jo odlikuje odločnost pri postavljanju jasnih poslovnih mej drznim idejam. Še vedno je zaljubljena v svetila, v vse novosti, dizajn in nove pristope. Ve, da so že veliko dosegli, a še vedno sanja o prav posebnih lučeh, butični izdelavi in oblikovalskih presežkih.

»Največji uspeh je, ko zaposleni verjamejo v podjetje in njegov sistem. Sodelavci znajo vedno primerjati podjetje z drugimi in na ta način pozicionirati Intrina svetila. Samozavest in prepotenca sta zelo blizu, paziti je treba, da ne prideš v fazo, ko misliš, da vse veš in vse znaš.« (Priloga)

Marino je najbolj vesel, ko v sodelavcih prepozna samozavest. V prihodnosti si želi popolnega zadovoljstva v smislu uspešnega poslovanja. Eden večjih izzivov so tudi novi trgi, nič manj pa ni vznemirljiv cilj oblikovanja ponudbe »za vseh 51 nadstropij stolpnice«, kot ga slikovito opiše Marino. Cilj podjetja je postati tako prepoznaven, da nekdo, ki gradi poslovno stavbo, takoj pomisli na Intro lighting, saj ima reference, dizajn in zna ustvarjati ambiente. Moderne družine po navadi prihajajo domov, ko je že tema. Svetloba pa je eden najbolj vitalnih delov doma in v tej smeri že izdelujejo produkte. Vznemirja ga kreiranje atmosfere v prostoru. S svetlobo, barvami in frekvencami ustvarjati prijazne, stimulative bivalne prostore. Lepoto bivanja soustvarja z nešteto svetlobnimi idejami, ki jih uresničuje v sodelovanju z mnogimi ustvarjalnimi ljudmi.

Marjeta in Marino Furlan imata dovolj energije in idej za vodenje podjetja. Kot je videti, ga bosta v prihodnosti prevzela otroka. Hčerka že nekaj let dela v marketingu. Skrbi za blagovno znamko. Sin študira strojništvo in že sodeluje pri projektih. V nasprotnem primeru podjetje lahko prodajo, saj imajo precej potencialnih kupcev, vendar Marino razmišlja predvsem o tem, kako bi kupil še kakšno podjetje, ne pa prodajal (Kaučič, 2010, str. 16).

4 EFEKTUACIJA NA PRIMERU PODJETJA INTRA LIGHTING

Značilnost efektuacije je, da se podjetniška priložnost konstantno spreminja in oblikuje na podlagi vložkov, ki so v določenem obdobju na voljo. Primer razvoja podjetja Intra lighting temelji na procesu efektuacije. Vsebuje pa tudi nekaj elementov kavzacije, kjer se poslovne priložnosti načrtno prepoznajo.

Začetni cilji Marjete in Marina niso bili postavljeni tako visoko kot je podjetje danes - vodilni proizvajalec luči v jugovzhodni Evropi. Sproti so se prilagajali novim možnostim in bistveno napredovali od leta 1990 do danes. Spreminjali so se od razpada države in ekonomije, nastanka nove države in evforije do obdobja, ko so se na različnih koncih sveta pojavljale krize, do dveh let nazaj, ko se je kriza pojavila vsepovsod. Na cilje so vplivali različni zunanji dejavniki. Istočasno pa so se spremembe odražale tudi na trgu razsvetljave, ki se je bistveno spremenil v zadnjih 20 letih in se naglo razvija še danes, zato morajo tudi oni prilagajati vizijo podjetja trenutnim razmeram.

»Tehnologije, svetlobni viri, varčevanje in elektronika bistveno vplivajo na razvoj. Pomembno je, kaj narediš za to, da boš dosegel cilj.« (Priloga)

Ključna merila efektuacije so fleksibilnost, izguba, ki si jo lahko privoščimo ter eksperimentiranje. Primer razvoja podjetniške priložnosti Intra lighting, d. o. o. temelji na vseh treh merilih.

Marjeta in Marino sta se že kot študenta preživljala sama s popraviljanjem avtomobilov, izdelovanjem prikolic in prodajo knjig. Marino je s prijateljem ustanovil podjetje za izdelavo pakirnih strojev. Z Marjeto sta ustanovila podjetje, ki se je z leti močno spreminjalo. Najprej so se ukvarjali z dekorativno razsvetljavo, potem s tehnično, kasneje so se preusmerili na arhitekturna svetila in dizajn. Danes nenehno sledijo inovativnosti. Pomembni dogodki so se odvijali naključno in spontano. Srečala sta prave ljudi ob pravem času. Gospodarske razmere so botrovale številnim spremembam v njihovem poslovanju. Vsa ta dejstva dokazujejo, da sta zakonca Furlan fleksibilna in vedno pripravljena na nove izzive.

Podjetnika sta že od nekdaj navajena trdo delati. Zavedata se, da moraš nekaj vložiti, če hočeš kaj pridobiti, zato nenehno vlagata sredstva v razvoj podjetja. Vedno sta se zavedala, koliko lahko tvegata in s tem izgubita, da bo podjetje še vedno uspešno poslovalo. Ni ju bilo strah niti lastnih napak.

Spreminjanje dejavnosti podjetja iz sestavljanja dekorativnih svetil in vse do proizvodnje dizajnerskih luči dokazuje, da se na bojita eksperimentirati, oziroma, da si to celo želita. Eksperimentirala sta že z avtomobili, prikolicami, knjigami in pakirnimi stroji, še preden sta ustanovila svoje podjetje. Nekaj časa so izdelovali bolnišnične kanale, ker so bili kupljeni narejeni slabo. Ta projekt so ponovno obudili letošnje leto. Bolnišnični kanali so v nastajanju in bodo lansirani na trg v naslednjem letu. Kljub eksperimentiranju so njihovi izdelki kvalitetni, imajo primerno ceno in dizajn.

Sarasvathy (2003) meni, da je efektuacijski podjetnik samoučinkovit, kreativen in pokoren. Marjeta in Marino Furlan te lastnosti vsekakor imata. Uspešna podjetnika dokazujeta, da se z vztrajnostjo daleč pride.

Ena izmed trditev Sarasvathyjeve (2003) pravi, da so bila uspešna podjetja ustanovljena preko efektualnih dejanj in so tekom svoje širitve rasla preko kavzalnih dejanj. Nastajanje podjetja Intra lighting, d. o. o. je bilo spontano, s tipičnimi elementi efektuacije. Prepričanje, da je treba delati dobro in dokončati vse, kar začneš, temelji na procesu kavzacije, ki se na primeru obravnavanega podjetja jasno kaže v današnjem poslovanju. Pri tem procesu se priložnosti načrtno prepoznajo in je cilj vnaprej določen. Marjeta in Marino imata vizijo, ki jo zasledujeta, in cilje, ki jih dosegata.

SKLEP

Tehnološka odkritja ter trendi, demografske spremembe in spremembe potreb, življenjski slog, ekonomski trendi, spremembe v zakonodaji ter predpisih in razpoložljivost virov za predvideni proizvod naredijo podjetniški proces nepredvidljiv. Ko se podjetnik poda na samostojno pot, ne ve, kam ga bo zaneslo. Ima želje po uspešnosti in zarisane cilje, ki jih želi uresničiti, vendar je zaradi nepredvidljivosti razmer in potreb trga podjetniška pot spontana.

V prvem delu diplomske naloge sem predstavila podjetniško priložnost, vire za podjetniško idejo in tri vidike podjetniške priložnosti po Sarsvathyjevi.

V drugem delu sem spoznala teorijo kavzacije in efektuacije, ki se navezuje na kreiranje podjetniških priložnosti. Proces najbolje razloži in opiše primer kuharskega mojstra, ki pripravlja večerjo. V primeru kavzacije gost izbere meni vnaprej, v primeru efektuacije pa mora kuhar iz sestavin, ki jih ima na razpolago, pripraviti obrok. Če procesa prenesemo na kreiranje podjetniške priložnosti, pomeni kavzacija, da se poslovne priložnosti načrtno prepoznajo, pri efektuaciji pa se zgradijo spontano.

V tretjem delu sem na podlagi intervjuja s podjetnikom Marinom Furlanom opisala razvoj podjetniške priložnosti podjetja Intra lighting, d. o. o. Marjeta in Marino Furlan sta ustanovitelja in lastnika vodilnega proizvajalca luči v jugovzhodni Evropi. Na podjetniško pot sta se podala zaradi spleta okoliščin in se konstantno prilagajala novim možnostim. Z lučmi sta se začela ukvarjati zaradi ljubezni do lepote in fascinacije nad italijanskim dizajnom. Njuna podjetniška zgodba popelje poslušalca skozi čase nekdanje Jugoslavije, ko sta bila še študenta in sta si sama služila denar, do osamosvojitve Slovenije in prilagajanja poslovanja potrebam okolja. Nazorno prikaže težave in zmagoslavne trenutke ter konstantno rast podjetja, ki smo ji priča še danes, ko dajejo največji poudarek na inovativnost in svoje izdelke prodajajo že v 41 državah.

V zadnjem delu diplomske naloge pa sem povezala teorijo efektuacije in kavzacije in ugotovila, da je primer razvoja podjetniške priložnosti podjetja Intra lighting, d. o. o. tipičen primer efektuacijskega procesa z nekaterimi elementi kavzacije. Zgodba podjetja se odvija spontano, istočasno pa imata podjetnika jasno zarisane cilje, ki jih uspešno uresničujeta že 22 let.

VIRI IN LITERATURA

- Antončič, B., Hisrich, R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV.
- Bucik Ozebek, N. (2011, 9. junij). Intra Lighting z najsodobnejšim laboratorijem v jugovzhodni Evropi. *Dnevnik*, str. 9.
- Intra lighting. Najdeno 12. februar 2011 na spletnem naslovu <http://www.intra.si/>.
- Intra lighting, Slovenija (2009). Knjiga, izdana ob 20. obletnici podjetja: Nevidne zgodbe. Gorenjski tisk.
- Kaučič, P. (2010, november). Energije imava še vsaj za deset let. *Podjetnik*, str. 14–16.
- Možina, S., & Rozman, R., & Glas, M., & Tavčar, M., & Pučko, D., & Kralj, J., & Ivanko, Š., & Lipičnik, B., & Gričar, J., & Tekavčič, M., & Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didaktika.
- Poslovni-bazar.si. Viri za poslovno idejo. Najdeno 15. februar 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovni-bazar.si/>.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2000.
- Sarasvathy, S. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economical Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–288.
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise*. Massachusetts: University of Virginia, USA.
- Sarasvathy, S. D., Dew, N., Velamuri, R. & Venkataramann, S. (2003). Three Views of Entrepreneurial Opportunity. V *International Handbook of Eterpreneurship Research*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 141–160.
- Šavle, B. (2010, julij). Moja vizija: biti globalni igralec. *Podjetnik*, str. 12–14.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: TABELA S CITATI	1
Priloga 2: ČLANEK IZ ČASOPISA DNEVNIK, 9. 6. 2011.....	3
Priloga 3: ČLANEK IZ REVIJE PODJETNIK, NOVEMBER 2010	4
Priloga 4: ČLANEK IZ REVIJE PODJETNIK, JULIJ 2010.....	7

Priloga 1: TABELA S CITATI

»Ko si mlad, imaš več očetov in mam. To so mentorji, ki ti v poslu pomagajo kot očetje, ne kot poslovni partnerji, ki skrbijo zate. Oni si te izberejo, ne ti njih. Če jih imaš, prebrodiš težave dosti lažje.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»V obdobju, ko si mlad in zagnan, je zelo lepo. Misliš, da vse veš in vse znaš. Hkrati pa si v dvomih, ker velikokrat nimaš odgovorov in jih moraš poiskati drugje. Je obdobje, ko se zaletavaš od ene stene v drugo in na koncu, po nekaj letih, padeš ven kolikor toliko izoblikovan.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Poslovna priložnost je vse tisto, v kar verjameš, da boš na koncu realiziral, ne pa želja po tem oz. nedokončan projekt. V začetku je velikokrat podkrepljena z entuziazmom in ciljem, da boš uspel. Pomembno je, da ne odnehaš. Največkrat se zgodi, da človek odneha tik pred ciljem, ko je večina stvari že narejenih. Porabljena sta čas in energija, vendar, vse kar ni realizirano, je stran vržen čas. Iz neuspeha se nekaj naučiš, v vsakem primeru pa je to primer slabega učenja, ker ni celovit.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Ko začneš, imaš idejo in jo razdelaš. Ne predvidiš vseh preprek in nevarnosti, ki jih z entuziazmom, delom, energijo in inovativnostjo prebrodiš. Danes je drugače, brez da bi vse preveril, sploh ne začneš. Traja veliko dlje, da začneš, če sploh začneš.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Ko se začneš z nečim ukvarjati, področje vedno bolj spoznavaš in lahko postajaš vedno boljši. Ves svoj čas posvečaš eni stvari in se zanjo specializiraš.«	Marino Furlan Miren, 10. junij 2011
»Ko začneš, je nemogoče gledati na to, kako boš inovativen, ker nimaš finančnih virov in znanja s trga. Poskušaš plavat v času v primerjavi z nečim, kar na trgu obstaja. V začetku delaš podobno. Izdelki imajo podoben namen in drugačno obliko.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Lahko imaš vrhunske načrte, realiziraš pa lahko le tisto, kar je realno. Ali si privoščiš hišo, vikend, jahto, avion, ali pa se vsemu temu odpoveš in vlagaš v rast podjetja.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011

»Najboljše je sicer delati na eni lokaciji. Bolj je urejena informatika, manjši so stroški logistike in komuniciranja, vendar na Goriškem to ni bilo izvedljivo. Zemljišča so bila ves čas absurdno predraga. Takšne cene so lahko plačevali trgovci, nikakor pa ne.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Nikar ne počni nečesar, kar ni inovativno. Vsak preblisk pa še ni inovacija in vsaka inovacija ni nujno uporabna.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Največji uspeh je, ko zaposleni verjamejo v podjetje in njegov sistem. Sodelavci vedno znajo primerjati podjetje z drugimi in na ta način pozicionirati Intrina svetila. Samozavest in prepotenca pa sta zelo blizu, paziti je treba, da ne prideš v fazo, ko misliš, da vse veš in vse znaš.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011
»Tehnologije, svetlobni viri, varčevanje in elektronika bistveno vplivajo na razvoj. Pomembno pa je tudi, kaj narediš za to, da boš cilj dosegel.«	Marino Furlan Intervju Miren, 29. marec 2011

Dnevnik
četrtek, 9. junija 2011 **9**

slovenija

Intra Lighting z najsodobnejšim laboratorijem v jugovzhodni Evropi

Nataša Bucik Ozebek

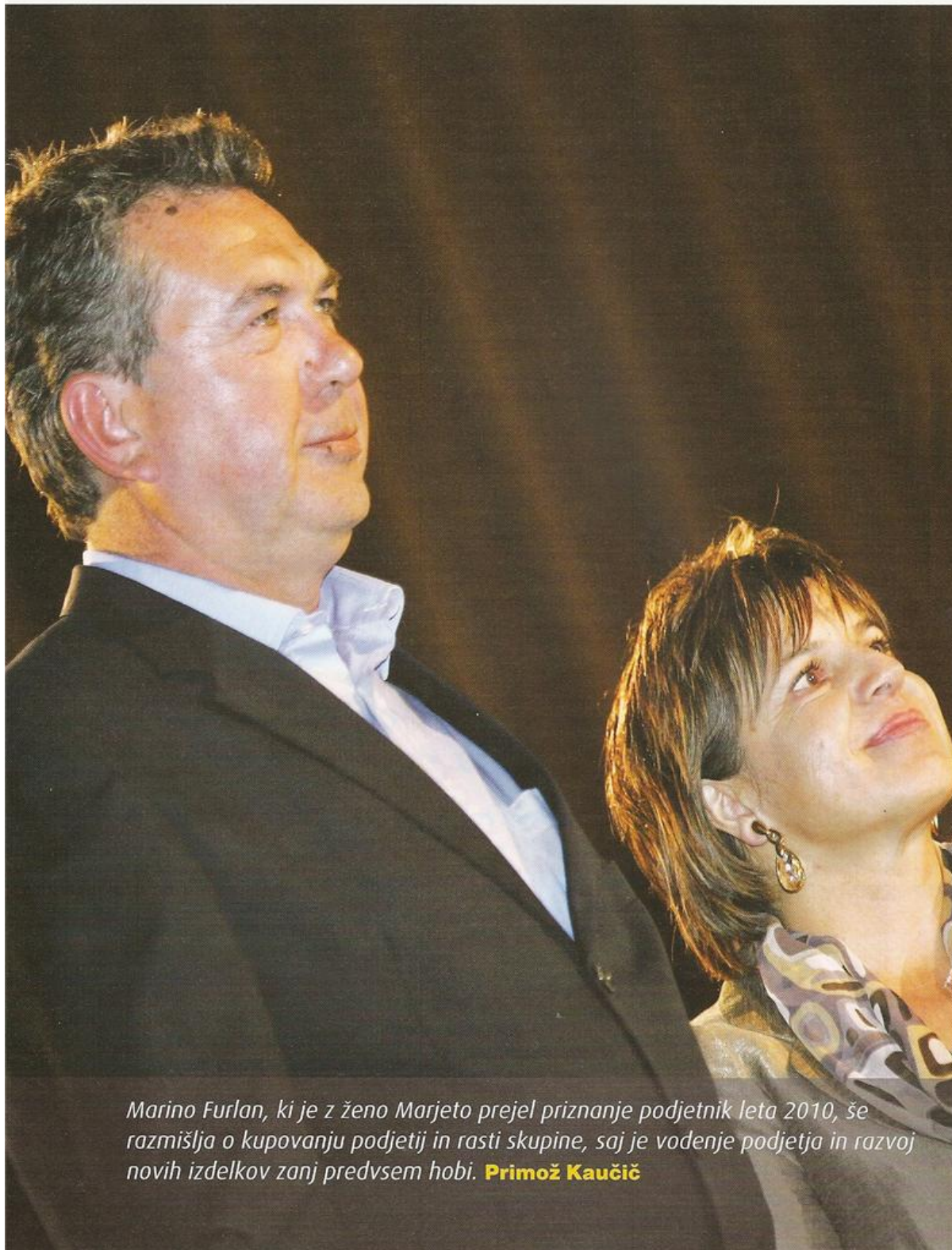
Miren – V mirenskem podjetju Intra Lighting, ki ga vodita zakonca **Martina** in **Marino Furlan**, so včeraj odprli edinstven laboratorij za meritev svetilnosti svetilk v vsej jugovzhodni Evropi. Dobrih 1,8 milijona evrov vredna naložba, dokončana tudi z državno pomočjo, družbi prinaša vpis na prestižni seznam proizvajalcev svetilk z lastnim fotometričnim laboratorijem, obenem pa ponuja priložnost za znanstveni razvoj razsvetljave s čim boljšimi izkoristki.

»V neizprosni tekmi s konkurenco, kjer lovimo čim boljše izkoristke, bi bilo brez tega težko tekmovati,« pravi Furlan, direktor podjetja v proizvodnji svetil s 300 zaposlenimi. Doslej so v podjetju meritve opravljali v laboratoriju Fakultete za elektrotehniko v Ljubljani, zahtevnejše pa v tujini, predvsem v Milanu. »To je bil dolgotrajen in drag postopek,« poudarja Furlan, ki odslej prihrankov ne bo meril zgolj v denarju, ampak tudi v sodelovanju, ki ga bodo z laboratorijem lahko ponudili znanstvenikom, pedagogom pa tudi konkurentom.

Čeprav podjetje sodi v gradbeno panogo, so obeti po besedah Furlana dobri; po 23-odstotnem padcu prihodkov od prodaje leta 2009 in lanski 5-odstotni rasti imajo letos zaradi vse večjega povpraševanja po novih aplikacijah 35-odstotno rast. »Analize kažejo, da je 60 odstotkov vse razsvetljave v evropskih stavbah zastarele, na cestah je takšne polovica. Danes je pomembna energetska učinkovitost,« tržne niše razkriva Furlan in postreže s podatkom, da za razsvetljavo porabimo 20 odstotkov vse svetovne energije. Z njihovimi inovativnimi in energetske učinkovitimi izdelki že zagotavljajo tudi od 87- do 92-odstotne izkoristke. Dobičke podjetja, ki so se do leta 2009 vrteli med 800.000 in 1,4 milijona evrov, zdaj zmanjšujejo vse večji pritiski na cene vstopnih materialov, pojasnjuje Furlan. S svojimi izdelki so prisotni na trgih 41 držav, priložnosti in perspektive pa v podjetju vidijo na trgih zunaj Evrope, predvsem na Bližnjem vzhodu.

Priloga 3: ČLANEK IZ REVIJE PODJETNIK, NOVEMBER 2010

PODJETNIK LETA



*Marino Furlan, ki je z ženo Marjeto prejel priznanje podjetnik leta 2010, še razmišlja o kupovanju podjetij in rasti skupine, saj je vodenje podjetja in razvoj novih izdelkov zanj predvsem hobi. **Primož Kaučič***

Podjetnika leta 2010 sta Marjeta in Marino Furlan. V dvajsetih letih sta se iz lokalnega sestavljalca svetil prelevila v velikega proizvajalca svetil za poslovne in javne prostore. Proizvodne obrate imata v treh državah nekdanje Jugoslavije, podjetja imata še na Danskem in Nizozemskem ter predstavništva v več državah. V skupini Intra Lighting je zaposlenih 300 ljudi in letno ustvarijo 25 milijonov evrov prihodkov. Marjeta Furlan je direktorica Intra Lightinga v Sloveniji, bdi pa še nad finančnimi tokovi celotne skupine. Marino skrbi za razvoj in trženje. Z njim smo se tudi pogovarjali nekaj dni po podelitvi priznanja.

Začetek ni bil tako ambiciozen. Svetila sta začela sestavljati v dnevni sobi.

Glede na to, da sva začela leta 1989, ko so se zgodile Markovičeve spremembe iz enotirnega podjetništva v popolno ustvarjalno svobodo, je bilo nemogoče razmišljati o dolgoročnih možnostih, ki jih omogoča odprt tržni sistem. Večina podjetij je začela doma, pa čeprav samo za kakšen mesec. Poskušali smo shajati z vsemi peripetijami, ki so sledile. V tistih letih je bil v vseh državah bivše Jugoslavije finančni mrk; edino, kar je funkcioniralo, so bile kompenzacije. Kupovali in prodajali smo razne stvari, da smo sklenili kompenzacijsko verigo. Nekaj časa smo bili kar pomemben dobavitelj Cedevice na slovenskem trgu. Iz Srbije smo uvažali celo konjake. Partnerju smo rekli, naj nam pošlje paleto konjaka in ga bomo skušali prodati, on pa je poslal kar cel tovornjak. Prodajali smo ga eno leto.

Kdaj je prišel trenutek, ko ste razvoj podjetja zastavili dolgoročno?

Takrat je bilo nemogoče planirati na dolgi rok, morda na eno leto, več ne. Stvari so se razvijale postopoma. Bil sem solastnik še enega podjetja, ki je izdelovalo stroje za pakiranje, zato so bila svetila vse do leta 1993 bolj obrobna zadeva. V tistem letu pa smo program razsvetljave popolnoma spremenili. Do takrat smo sestavljali svetila za dom iz kupljenih

komponent. To ni bilo niti približno dobičkonosno. Leta 1993 smo prešli v profesionalno tehnično razsvetljavo in leto za tem začeli tudi z lastno proizvodnjo sestavnih delov. Sam sem bil vedno tehnično naravnani, ideja za proizvodnjo pa je padla na sejmu v Hannoveru, ko sem videl stroj za vodni razrez in sem si zamislil, kaj vse bi lahko delal z njim. Vedno mi je bil izziv izdelovati končni izdelek.

Navadno si podjetniki na začetku postavijo omejitve in rečejo, da bodo rasti samo do določene meje. Je bilo tudi pri vas tako?

Takrat te meje nisem imel, mejo imam danes, ko ne želim, da bi šli v tisoče zaposlenih.

Veliko podjetnikov pravi, da je bilo najlepše delati, ko je imelo podjetje deset zaposlenih. Potem pridejo samo dodatne skrbi in težave.

Vsak podjetnik doživi na leto tri, štiri dni, ko ne more spati. Ampak to je komaj en odstotek časa. Še vedno je 362 lepih dni. Dokler uživam in to počnem za hobi in vidim perspektivo, je izziv kar dober. Zame je to delo še vedno najprej hobi.

Proizvodno podjetje z manj kakor 100 zaposlenimi zelo težko normalno posluje. Pri rasti podjetja je zelo težak prehod iz 50 zaposlenih navzgor. Stvari, ki si jih prej počel sam, zdaj delajo drugi. Prodajo, izvoz, tehniko, razvoj morajo voditi drugi. Ko daš stvari iz rok, imaš občutek, da nimaš več kaj početi. To obdobje je težko, ker po drugi strani vsi pričakujejo, da boš še naprej delal vse sam, tudi njihove naloge. Naslednji kritičen trenutek je, ko prestopiš mejo države. Takrat se sprašuješ, ali imaš sploh kader, da ga pošlješ v tujino. Če ga imaš in ga pošlješ, ti zmanjka doma. To je največja težava.

V podjetja, ki jih kupite v tujini, vedno peljete svoje ljudi?

Ja, jaz sem bil na Hrvaškem pol leta, sodelavec eno leto. Bilo je kar veliko težav tudi zaradi slovensko-hrvaških odnosov. V zadnjem letu so se izrazito popravili. Ko smo ustanovili podjetje v Srbiji, smo tja poslali Slovenca, a napačnega. Problem

je predvsem pri trženju, ne proizvodnji. Tehnika je natančna veda, točno se ve, kaj je treba narediti, kdaj in koliko. Pri komerciali pa je vse zelo mehko.

Zdaj imate 300 zaposlenih in imate še dovolj dela?

Seveda imam. Veliko je sprejemanja in potrjevanja odločitev. Veliko sem vpel tudi v razvoj. Meni sta bila vedno vseč razvoj in trženje, druge stvari manj. Razvoj in trženje sta tako ali tako povezana, ker vedno razvijamo samo tisto, kar lahko prodamo. Danes je možno narediti vse, vprašanje je samo, koliko stane in ali boš prodal. Leta 2008 smo uvedli še striktno inovativnost. Če izdelek ni inovativen, dizajniran, kakovosten in varčen z energijo, za njegov razvoj ne odobrimo niti enega evra. Naši interni standardi glede kakovosti so strožji od evropskih predpisov. Po evropski zahtevi Enec se izdelki preizkušajo pri 25 stopinjah Celzija in 230-voltnih napetosti, mi jih preizkušamo pri 35 stopinjah in 253 voltih, to pa so pogoji, ki so pri uporabi svetil dokaj pogosti.

Če ste se odpovedali nadaljnji kadrovske krepitvi, to najbrž ne pomeni, da boste običajni na sedanji ravni?

Ne, to ne pomeni stagnacije. Verjetno bomo še kaj zrastle, ne želim pa doseči 3000 zaposlenih. Bolj verjamem v povezovanje, kooperacijo in avtomatizacijo. To pomeni, da lahko za nas izdelujejo drugi. Drugo pa je, da lahko tudi razvoj prenesemo na druge kontinente in hkrati razvoj partnerjev od tam prenesemo na evropski trg. Na ta način pokrijemo širšo paleto izdelkov in smo ob boku najboljših. S takim povezovanjem nam ni treba povečevati števila zaposlenih, s povezovanjem štirih ali petih podjetij pa postanemo zares veliko podjetje. Dobimo pet razvojov, pet tržnih kanalov.

Kakšen je zdaj vaš tržni delež na evropskem trgu?

Majhen. V nekaterih državah je pomemben, na velikih trgih ne. Tam imamo še velike možnosti. Sicer pa ustvarimo na domačem trgu 16 odstotkov prihodkov, v vseh državah nekdanje Jugoslavije sku-

Energije imava še vsaj za deset let

paj pa 40 odstotkov, v Zahodni Evropi 35 odstotkov, v Vzhodni Evropi 20 in v Aziji 5 odstotkov.

Kako je kriza vplivala na vaše poslovanje?

Lani so nam prihodki upadli za 23 odstotkov. To niti ni veliko. Vedno spremljamo, kaj se je zgodilo konkurenci in mi smo bili v boljši polovici. Prodaja nam je najbolj upadla v Sloveniji, na Hrvaškem in na trgih, ki so se popolnoma sesuli – na Balkanu, v baltskih državah, Rusiji, Španiji, Portugalski.

Kako kaže letos?

Letos so zelo veliki pritiski na nižanje cen, po drugi strani pa tudi veliki pritiski na zviševanje cen surovin. Škarje se zapirajo, razlika v ceni se zmanjšuje. Kljub temu ocenjujem, da bomo ostali na lanski ravni. Popravlja jo se namreč trgi Severne Evrope in Azije.

Je vizija, da podjetje ostane v družinski lasti?

Hčerka končuje magisterij in že dve leti dela v marketingu. Skrbi za blagovno znamko. Sin študira strojništvo. Lani je sodeloval pri vodenju opremljanja zabavišnega parka v Novi Gorici. Je kar nadarjen za tehniko.

Še vsaj za deset let imam dovolj energije in idej za vodenje podjetja skupaj z ženo. Če ga bosta otroka prevzela, in videti je tako, ga pač bosta, če ne, ga še vedno lahko prodamo. V zadnjih letih smo imeli precej potencialnih kupcev. Jaz sem bolj razmišljal, da bi še kako podjetje kupili, ne pa prodajali.

Še razmišljate o kupovanju podjetij?

Na vsak način me zanima, vendar ne proizvodnih podjetij, ampak trgovskih. Predvsem zaradi trga. Pred dvema letoma smo tako kupili podjetje za prodajo svetil Tim-ing iz Kopra. Oni so prodajali

program svetil, ki ga mi nismo pokrivali. Zdaj odpiramo skupne prodajne salone, ki bodo namenjeni predvsem fizičnim osebam. Ta segment je za nas pomemben, ker večino izdelkov uporabljamo tudi za dopolnitev našega glavnega programa. Ko na primer opremljamo hotel, potrebujemo tudi ta program.

Po izobrazbi ste strojnik. Kje ste se učili podjetništva?

V prejšnjih službah in v sedanji. Saj se ves čas učimo. V bistvu gre najbolj za logiko. Vedno moraš najti pot, da si boljši od konkurence.

Za konec, kakšen je bil odziv na priznanje podjetnik leta?

Kar velik odziv je bil. V četrtek, dan po prireditvi, sem bil zvečer dolgo v pisarni, da sem odgovoril na vse čestitke, in še sodelavka mi je pomagala. Pa veliko ljudi, ki so poslali čestitko, sploh ne poznam. ■

Priloga 4: ČLANEK IZ REVIJE PODJETNIK, JULIJ 2010

BITL PODJETNIK

Marino Furlan je svetila začel izdelovati v dnevni sobi. Danes z ženo Marjeto vodita skupino podjetij s 300 zaposlenimi in 25 milijoni evrov prihodkov.



Fotografiji: Nika Furlan

Marino in Marjeta Furlan sta prehodila pot od majhnega lokalnega proizvajalca svetil do enega vodilnih v regiji. Zdaj sta začrtala strategijo za osvojitve svetovnega trga **Boris Šavle**

Kar težko je verjeti, koliko podjetnikov postane zares uspešnih v mednarodnem merilu, čeprav so se svojega posla lotili kot popolni začetniki brez omembe vredne podlage. Primorca Marino in Marjeta Furlan sta že taka. Pred dobrimi dvajsetimi leti sta brez posebnih izkušenj začela izdelovati svetila. Edino, kar sta vedela, je bilo to, da gre za dovolj širok segment trga, ki ga niti največji proizvajalci razsvetljave ne morejo sami v celoti pokriti.

Ko povzema etape razvoja, Marino omenja, da je prvo desetletje po letu 1989 temeljilo na zanesenjaštvu, v drugem so se mu pridružili cilji, sedaj, ko začenejo tretje desetletje, pa so osredotočeni le na cilje. »Poleg tega smo se vsakih pet ali sedem let poslovanja znašli na pomembnem razpotju. Od lani dalje spet postavljamo stvari na nove, drugačne temelje,« opisuje spremembe, ki ostanejo opazovalcu skrite.

Dizajn in inovacije

Prva tri leta so se ukvarjali s proizvodnjo in montažo svetil za dom, kar Marino Furlan ocenjuje kot napako, ker so zatem pravo tržno priložnost pravzaprav odkrili na področju zagotavljanja rešitev in družin izdelkov na področju osvetljevanja prodajaln, salonov in trgovskih središč, poslovnih prostorov in zgradb, kulturnih in izobraževalnih ustanov ter zabaviščnih centrov in centrov dobrega počutja. Do leta 2002 so se ob proizvodnji osredotočali na zagotavljanje kakovosti, zatem so vpeljali še uporabo dizajna. Po letu 2008 svoj proizvodni program nadgrajujejo tudi z intenzivnejšim inoviranjem in upoštevanjem sodobnih trendov glede varčevanja z energijo.

Pravi preboj in razcvet so miren-skemu podjetju omogočili šele njihovi modularni sistemi za svetila, tehnološko in proizvodno razviti na tak način, da omogočajo arhitektom inovativne in prilagodljive rešitve pri osvetljevanju objektov. Njihova filozofija prihranka energije sloni na tem, da je treba svetlobo namestiti le tam, kjer je potrebna.

Izkaznica podjetja:

→ **Podjetje:** **Intra lighting d.o.o.**

→ **Dejavnost:** proizvodnja svetilk

→ **Število zaposlenih (2009):**

Intra lighting: 118

Intra Grupa: 305

→ **Promet (2009):**

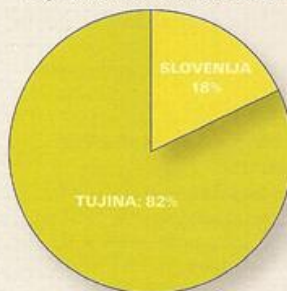
Intra lighting: 17 mio evrov

Intra Grupa: 25,3 mio evrov

→ **Ključni trgi:** Slovenija, Hrvaška, Nizozemska, Belgija, Francija, Avstrija, Italija, Češka, Slovaška, BiH, Skandinavija, Bližnji vzhod ...

→ **Vizija podjetja:** S partnerji z drugih celin postati globalni igralec na področju svetil

Trgi (po prihodku v letu 2009):



Od majhnega proizvajalca do skupine podjetij

Zaradi težav s pridobivanjem poslovnih prostorov v Sloveniji so se leta 2001 odločili, da iz matične tovarne v Mirnu del proizvodnje prenesejo v državo na ozemlju nekdanje Jugoslavije. »Ocenili smo, da bomo s pridobitvijo proizvodnih zmogljivosti in prostorov hitreje povečevali tržni delež na teh trgih,« pojasnjuje Marino Furlan. Leta 2001 so kupili podjetje TEP na Hrva-

škem, drugega največjega proizvajalca svetil v nekdanji Jugoslaviji, leta 2008 pa še podjetje FEP iz Srbije, ki je bilo na tem segmentu v nekdanji državi četrti največji proizvajalec.

Danes je Marino Furlan na čelu skupine podjetij, ki letno ustvari 25 milijonov evrov prihodkov. Skupino sestavljajo tri proizvodna podjetja, od katerih ima vsako lasten razvoj in trženje na lokalnem trgu, seveda pa imajo strateški razvoj organiziran na ravni skupine. V proizvodnih podjetjih delajo v razvoju po trije strokovnjaki, v matični tovarni pet, na ravni skupine jih je stalno zaposlenih sedem, sodelujejo pa tudi z zunanjimi strokovnjaki, z oblikovalskimi studii ter fakultetami za strojništvo in elektrotehniko v Sloveniji, s tehnološko fakulteto iz Vidma, fakulteto za arhitekturo v Milanu in fakulteto za svetlobni dizajn v Milanu.

S soprogo, ki je direktorica matičnega podjetja Intra Lighting s sedežem v Mirnu, obenem pa na ravni skupine skrbi za strateško usmerjanje na finančnem področju, sta lastnika matičnega podjetja od začetka do danes. To podjetje ima v skupini poleg proizvodnih še trgovska hčerinska podjetja, v katerih je sicer večinski lastnik, drugi lastniki pa

Skupino sestavljajo tri proizvodna podjetja, od katerih ima vsako lasten razvoj in trženje na lokalnem trgu.

so navadno lokalni partnerji, ter podjetje Magma X v Novi Gorici, ki ponuja storitve zabave in rekreacije in katerega edini lastnik je matično podjetje.

Strategija za svetovni trg

Ključni argument pri sprejemanju odločitev za razvoj novih izdelkov je možnost prodaje na mednarodnih trgih. Prisotnost na teh trgih in njihovo poznavanje ter izkušnje bistveno skrajšujejo čas sprejemanja odločitev, v kaj in kam vlagati, so prepričani v Intra Lighting.

Moja vizija: biti globalni igralec

Sedaj se udeležujejo le še dveh največjih evropskih sejmov, v Frankfurtu in Milanu, ker se tam srečujejo vsi poslovni partnerji in se lahko neposredno primerjajo

prihajaš iz mlade in majhne države, ki v tujini še nima lastne močno prepoznavne identitete ne v dobrem ne v slabem smislu, moraš dodatno vlagati v odnose

Ključni argument pri sprejemanju odločitev za razvoj novih izdelkov je možnost prodaje na mednarodnih trgih.

s tekmece ter analizirajo obstoječe igralce na trgu. Na sejmu srečujejo tudi potencialne distributerje, med katerimi na podlagi jasnih meril in ciljev včasih tudi izberejo primernega partnerja. Pri izbiri distributerjev so odločilni znanje, organiziranost in korekten odnos do trga. Potem sledi graditev odnosa med obema partnerjema, kar ni obrobna naloga. »Če

s potencialnimi poslovnimi partnerji,« poudarja Marino Furlan.

Na vsaki celini, razen v Evropi, namerava najti dolgoročnega partnerja, ki bi imel podobno organizacijsko kulturo in izdelke, ki so združljivi z njihovimi. Vsak od partnerjev v tej skupini bi vlagal v razvoj in orodja, izmenjava ključnih sestavnih delov bi med njimi potekala v

obeh smereh. Vsak član skupine bi tržil izdelke na svoji celini. Tako bi vlaganja v razvoj in orodja postala globalno cenejša za vse, Intra Lighting pa bi kljub svojim finančnim in kadrovskim omejitvam postala globalni igralec.

Skupina bo predvidoma še letos svoj sedež prenesla v novo upravno zgradbo v Vrtojbo, v bližino hitre ceste in meje z Italijo, kjer si bo zagotovila dovolj prostorov za rast in razvoj. Tam naj bi nastal tudi šolski in svetlobno aplikativni center s prikazi različnih načinov osvetlitve več vrst ambienta. Od leta 2013 naj bi v prostorih novega svetlobno aplikativnega centra pričela delovati še akademija za svetlobni dizajn, kot jo poznajo v nekaterih večjih evropskih metropolah, ki bi v nekaj letih prerasla v študijski program Svetlobni dizajn na univerzitetni ravni. Na pobudo Intra Lighting že poteka mednarodni projekt ALFA (Advanced Lighting Future Applications), v katerem sodeluje pet uglednih doktorjev znanosti, specialistov na posameznih področjih varčevanja z energijo. Rezultat projekta naj bi bil hibridni svetilni sistem, optimalno ustvarjen za delovne prostore, ki bi upošteval tehnične, zdravstvene in psihološke vidike človekovega počutja v njih.

Ustanovili so razvojni parlament

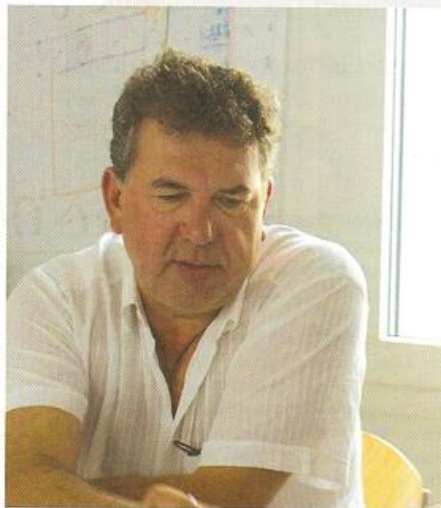
Marino Furlan meni, da ves poslovni uspeh temelji na zaupanju, odgovornosti posameznikov in nadzoru. »Sem sicer za delegiranje pristojnosti, ključne odločitve pa s sodelavci sprejemamo skupaj. Z rastjo podjetja pridobivamo nove kadre in z njimi nova znanja.«

V Intra Lighting so razvili več programov za vključevanje sodelavcev v poslovne procese. Izstopata inovacijski program Možgani na ON ter pred kratkim ustanovljen Marketinški in razvojni »parlament«, v katerega so vključili tržno naravnane sodelavce in partnerje iz različnih držav, ki skupaj ugotavljajo, kakšne proizvode potrebuje trg. Skupaj tudi postavljajo strategijo blagovne znamke Intra Lighting. ■

Mini intervju

Katere osebne lastnosti so po vašem mnenju pomembne za podjetnika, ki želi svoje zamisli uresničiti z globalizacijo poslovanja?

»Prepoznati sposobnosti ljudi in jim dati možnost, da izkoristijo svoje osebne afinitete za lasten in skupen cilj.



Kako običajno poteka vaš delovni dan?

Ostaja kaj časa za hobije?

Zgodilo se mi je že, da sem delal na nekem projektu ne le podnevi, temveč tudi vso noč, želeč ga čim prej zaključiti. V takšnih obdobjih je res malo časa za kakšne hobije. Sicer med hobije uvrščam predvsem golf.

Pravijo, da vas soproga Marjeta od visokoletičih zamisli vleče na realna tla?

No, različnost v značaju je lahko velika prednost in to se kaže tudi v najinem primeru. Tako se nekatere zamisli lahko prečistijo, preden preidejo v dejanja, vizije prepletava s sistematičnostjo operativnega vsakdanjega dela. Naj še omenim, da sta tudi hčerka Nika, ki dela v marketingu, in sin Anej, ki še študira, že vpeta v poslovanje podjetja.

Moja formula za uspeh

»Delati manj napak od tekmecev ter razvijati izdelke, ki imajo jasen namen uporabe, da jih je z argumenti možno prodati.«

Moja največja napaka

»Oh, priznam, da jih je bilo kar nekaj, vendar ni bila nobena usodna. Na primer, ko smo kupili manjše trgovsko podjetje, v katerem je vse znanje slonelo le na dveh posameznikih. Bilo bi ceneje najeti ti dve osebi. Cena napak pa po mojem predstavlja kapital izkušenj.«