

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

Poslovna tveganja pri prehodu poslovanja podjetja od polproizvodov  
na končne proizvode (lesno-pohištvena industrija)

**Ljubljana, november 2001**

**ADELA JAZBEC**

## KAZALO

1. UVOD.....	1
2. PODJETJE DANES.....	2
2.1. ZACETKI SMART INDUSTRIES D.O.O.....	2
2.2. PODJETJE IN PANOGA.....	3
2.2.1. NARAVA LESA IN EKOLOGIJA.....	4
2.2.2. POHIŠTVENA INDUSTRIJA.....	7
2.3. DEJAVNOST IN STRUKTURA PODJETJA.....	9
2.3.1. PROIZVODNI PROGRAM.....	11
2.3.2. VLOGA PRODAJNEGA ODDELKA.....	11
3. USMERITEV PODJETJA.....	12
3.1. NAČRTOVANJE NOVE DEJAVNOSTI.....	12
3.2. STRATEGIJA RAZVOJA IZDELKA.....	13
3.2.1. POSLANSTVO.....	14
3.2.2. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA.....	16
3.2.2.1. DEJAVNIKI MAKRO OKOLJA.....	17
3.2.2.2. DEJAVNIKI MIKRO OKOLJA.....	18
3.2.3. ANALIZA NOTRANJEGA OKOLJA.....	21
3.2.3.1. TRŽENJE.....	22
3.2.3.2. FINANCE.....	24
3.2.3.3. PROIZVODNJA.....	25
3.2.3.4. ORGANIZACIJA.....	27
3.2.4. OPREDELITEV CILJA.....	29
3.2.5. OPREDELITEV STRATEGIJE.....	30
4. TVEGANJA.....	31
4.1. BISTVO ANALIZE.....	31
4.2. TEHNOLOŠKO TVEGANJE.....	31
4.3. TRŽNO TVEGANJE.....	34
4.4. FINANČNO TVEGANJE.....	35
4.5. INSTITUCIONALNO TVEGANJE.....	37
5. SKLEP.....	40
6. LITERATURA.....	41
7. VIRI.....	41

## PRILOGA

## 1. UVOD

Les je naravna dobrina, ki s svojimi lastnostmi že od nekdaj omogoča spekter poslovnih dejanj. Narava teh dejanj se spreminja tako kot namen in uporaba lesnih izdelkov. Prav tako doživlja številne preobrate, ki so povečini odraz politične in družbenoekonomske volje razvitih držav, tudi svetovna lesna industrija na prehodu v novo tisočletje. Pohištvna industrija, ujeta med tržnimi smernicami, ubira svoj korak.

Z novimi izzivi se v tem segmentu sooča tudi podjetje Smart industries d.o.o., katerega poslovna zgodovina, sedanjost in prihodnost so predmet diplomskega dela. Podjetje je skupek proizvodne in trgovske dejavnosti in že desetletje posluje v okviru lesno-pohištvne panoge. Proizvodni program je osredotočen na številne lesne elemente, predvsem polizdelke, ki se uporabljajo v pohištvni in deloma v gradbeni industriji. Narava podjetja je od prvih začetkov povezana s proizvodnjo in trženjem polizdelkov, ki so bili nekoč donosna dejavnost, danes pa podlegajo hitrim tržnim spremembam.

Na svetovnih trgih pohištvne industrije so naravne materiale, kakršen je tudi les, začeli nadomeščati umetni materiali, kovina in plastika. Vse glasnejše so namreč kritike na račun lesne industrije kot krivca za ekološke katastrofe zaradi sečnje gozdov, izumiranja ekosistemov in podobno. Širša javnost, predvsem razvitejših držav, terja spremembe pod pretvezo ekološke ozaveščenosti. Povpraševanje po lesenih polproizvodih pada, kar zahteva od podjetja Smart industries d.o.o. nove strategije poslovanja. Izziv, deloma kot vir boljše prihodnosti, ki se podjetju poraja, je začetek proizvodnje lastne linije končnih proizvodov, za katere menijo, da jim nudijo potencialne konkurenčne prednosti pred tekmeci. Načrtujejo serijo kuhinjskih stolov in miz, izdelanih iz kombinacije lesa in kovine. Gre torej za nov proizvodni program, za prehod poslovanja od polproizvodov na končne proizvode; to je korak, ki narekuje drugačne, sveže prijeme tako na področju proizvodnje in prodaje, kot tudi celotnega trženjskega spleta.

Odprta so mnoga vprašanja, ki zadevajo tveganja pri prehodu poslovanja na končne izdelke. Predvsem je izpostavljen problem soočanja s povsem novim trgom in načinom poslovanja. Podjetje se mora vživeti v zanj neznan, bolj kompleksno poslovno okolje, preoblikovati mora nekatere ustaljene oblike dosedanjega poslovanja, posredno pa celotno kulturo in način poslovnega razmišljanja.

V delu želim opozoriti na tveganja, ki jim bo podjetje izpostavljeno v času razvijanja nove dejavnosti in ponuditi rešitve za optimalno prilagojeno poslovanje. Za jasno izhodišče

analize tehnološkega, tržnega, finančnega in institucionalnega tveganja se sprva osredotočam na sedanje dogajanje v podjetju, povezano z ostalimi mikro in makro dejavniki v podjetju in družbi, skupaj s smernicami lesne panoge kot celote. Posebej obravnavam problem vprašanj o ekologiji in naravi lesa, ki so ključna in aktualna z vidika razvoja pohištvene industrije v prihodnosti.

Namen dela je upravičiti razvoj nove poslovne zamisli v podjetju Smart industries d.o.o., ki je zasnovana na realnih temeljih, z željo po uresničitvi. Podatke in informacije bom črpala iz preteklega, sedanjega in projekcij prihodnjega poslovanja, vsi ostali pogledi pa temeljijo na mojih izkušnjah in delu v tem podjetju.

## **2. PODJETJE DANES**

### **2.1. ZAČETKI SMART INDUSTRIES D.O.O.**

Podjetje Smart industries d.o.o. je bilo 26. 2. 1992 kot družba z omejeno odgovornostjo vpisano v sodni register na temeljnem sodišču v Novi Gorici. Sedež podjetja je na mednarodnem mejnem prehodu Vrtojba v občini Šempeter pri Gorici in je od ustanovitve do danes ostal nespremenjen. Podjetje so ustanovili trije družbeniki, ki so svoje znanje in izkušnje s področja trgovine z lesom sklenili združiti in oplemenititi v novo nastali družbi. Čas ustanovitve podjetja sovpada z ostalimi ekonomskimi in političnimi spremembami, ki so omogočile in hkrati pospešile nastanek prvih kapitalskih družb s privatno lastnino v novi državi Sloveniji.

Prevladujočo dejavnost, predvideno ob ustanovitvi, naj bi predstavljala trgovina z lesom vseh vrst od hlodovine do lesnih polproizvodov. Vendar je na razvoj podjetja močno vplivala vojna na Balkanu, ozemlju, ki je bilo vir in zaledje gozdnih površin lesa in s katerim je podjetje nameravalo trgovati na zahodnih trgih. Poslovanje se je omejilo na slovensko gozdno ozemlje, ki (kljub izraziti gozdnatosti) količinsko in kakovostno ni uspelo zagotoviti ekonomsko rentabilnega obstoja dejavnosti, ki bi temeljila izključno na trgovini. Ustanovitelji so zato razmišljali o proizvodnji in predelavi lesa za potrebe pohištvene industrije v sosednji Italiji, sicer že prej primarnem trgu podjetja.

Trgovini z lesom se je zato kot posledica razmer pridružila proizvodnja, kar se je do danes pokazalo kot pravilna strateška odločitev. Podjetje je veliko investiralo v proizvodnjo (od nabave strojev do odkupa prvih proizvodnih površin), kasneje je prevzelo tudi propadli Lesni obrat Godovič. Prišlo je do spremembe lastništva, saj je eden od ustanoviteljev izstopil, tako da je podjetje danes v rokah dveh podjetnikov.

Oba lastnika, Peter Jazbec in Bruno Bizjak, imata dolgoletne izkušnje v lesni panogi, ki sta jih v podjetje prinesla iz preteklih zaposlitev v nekdanji Jugoslaviji. Poznavanje trga, obilo poslovnih stikov in strokovno znanje s področja obdelave lesa jima je omogočilo razviti podjetje, v katerem se nepogrešljivo dopolnjujeta proizvodna in trgovska dejavnost v okviru poslovnih trendov lesne industrije kot celote.

Ustaljena in do danes preverjena poslovna usmeritev podjetja je izvoz lesnih polizdelkov in izdelkov ter uvoz pohištva. Glavni izvozni artikli so hlodovina, rezan les, sedeži stolov, leseni kuhinjski izdelki ter razni elementi in polizdelki iz različnih vrst lesa za potrebe pohištvene industrije. Podjetje se poleg lastne proizvodnje povezuje s številnimi kooperanti oz. manjšimi proizvajalci po vsej Sloveniji, ki sodelujejo pri izdelavi raznovrstnih lesenih artiklov in so pomemben člen v proizvodni verigi. Poleg Slovenije prihaja glavnina dobaviteljev iz Slovaške, Hrvaške, BiH, Madžarske, Makedonije in Jugoslavije. Pri trženju izdelkov je podjetje največjo pozornost do sedaj posvečalo kupcem iz sosednje Italije, države, ki narekuje evropske trende v pohištveni industriji, čeprav vse pomembnejšo vlogo na trgih dobivajo ostale severno- in zahodnoevropske države kot so Danska, Nizozemska in Belgija. Le peščica proizvodov ostane na slovenskem trgu, katerega skromnost poslovanja (razen prodaje italijanskega pohištva) gre pripisati cenovni togosti domačih proizvajalcev v panogi in cenovni togosti celotnega trga glede na tuji trg. Sicer si podjetje, kljub nižji donosnosti, prizadeva prodajati svoje izdelke tudi na domačem trgu, zaradi možnosti širitve poslovanja. Največji poslovni uspeh na slovenskem trgu ima prav prodaja italijanskega pohištva, ki je sicer stranska dejavnost podjetja. Glavni izdelki podjetja iz lastne proizvodnje so usmerjeni predvsem v izvoz.

## **2.2. PODJETJE IN PANOGA**

Po svoji naravi bi v panogo, v kateri posluje podjetje, uvrstili vsako dejavnost in posredno industrijo, ki pri proizvodnji izdelkov temelji na uporabi lesa. S stališča razvoja podjetja je vsekakor najpomembnejša med njimi pohištvena industrija, saj primarno posluje v njenem sklopu. V prihodnosti namerava poslovanje poglobiti prav v tej panogi.

Pohištvena panoga je gotovo ena najstarejših, kar ji pripisuje že narava lesa, ki so ga uporabljali v vsej zgodovini človeštva. Dandanes je to ena najobčutljivejših industrij, ki ujeta med razvojem industrije na eni strani in smernicami ekologije na drugi, doživlja korenite spremembe. Te spremembe se odražajo v okusih potrošnikov, ki v razvitih državah temeljijo na ekološki osveščenosti, v manj razvitih pa na cenovni elastičnosti in dostopnosti lesenih proizvodov. Les, nekoč vsakomur dostopna surovina, pridobiva na ceni zaradi spremenjenega odnosa do naravnih materialov v današnji družbi.

### **2.2.1. Narava lesa in ekologija**

Gozdarsko industrijo obtožujejo v svetovnem merilu številnih zločinov zoper okolje. Le-te segajo od izsekov oz. golosekov gozdnih površin, uničevanja redkih živalskih vrst do popolnega uničenja nikoli več vzpostavljenih ekosistemov povsod po Zemlji. Take in podobne obtožbe temeljijo na dejanskih ekoloških katastrofah, ki se dogajajo zaradi neracionalnih sečenj, katerih pobudnik sicer ni lesna industrija ali prekomerna poraba lesenih proizvodov prebivalstva v vsakdanjem življenju, temveč drugi, širši vzroki.

Pravilno dojetje trendov v ekologiji, povezanih z lesno-pohištveno industrijo, je pomembno za vsako podjetje, ki posluje v panogi. Ozaveščenost o najnovejših trendih na tem področju lahko podjetju pravočasno odpre nove možnosti poslovanja. Predvsem je velikega pomena odnos okoljevarstvenih organizacij in potrošnikov do naravnih materialov, kakršen je les. Tržne tendence jasno kažejo, da les izgublja boj z vedno bolj prevladujočimi umetnimi materiali kot sta plastika in kovina. Podjetje Smart industries d.o.o. se tega zaveda in prav zato razmišlja o novi skupini proizvodov, ki bi temeljili na lesu in kovini, tj. o liniji kuhinjskih stolov in miz. Za filozofijo podjetja, ki izrecno temelji na predelavi lesa, je bistveno zavedanje, da les kot del narave zagotavlja oz. mora zagotoviti kontinuiteto poslovanja v pohištveni industriji.

Podrobno študijo o problemih nerazumevanja lesne industrije kot celote obravnava priznan ameriški znanstvenik s področja gozdarstva in ekologije, Patrick Moore, v svojem delu "Green spirit, trees are the answer" (2001). Ugotovitve so zanimive, saj so skupek ekoloških, ekonomskih in političnih spoznanj s kancem psihološkega dojetja narave sodobnega človeka. Del te narave je tudi les.

Leta 1996 je World Wildlife Fund, svetovna organizacija za zaščito divje narave, na konferenci v Ženevi proglasila izginotje 50.000 vrst živali in rastlin letno za posledico posegov človeka v naravo. Glavno krivdo je pripisala sečnji gozdov v komercialne

namene, predvsem za potrebe lesne industrije. Vendar po posredovanju ekologov ni uspela dokazati upravičenosti obtožb, saj so raziskave pokazale, da vzroki ne izhajajo iz naraščajočih potreb lesne panoge ali trgovine z lesom. Za večino izginotij živalskega in rastlinskega sveta je resda kriv človek, vendar kot storilec drugih dejanj: kot prvo je bil in je še vedno to lov kot oblika pobijanja živali v prehranjevalne namene ali zgolj kot oblika ekonomske dejavnosti; kot drugo dejstvo se navaja sečnja naravnih gozdnih površin za potrebe kmetijstva, ki iz dneva v dan naraščajo. Zadnji vzrok in verjetno največji povzročitelj izginotja na tisoče naravnih vrst v zadnjih 200 letih je bil fenomen kolonizacije sveta. Ko so Evropejci naseljevali območja Amerike, Avstralije, Nove Zelandije in druga otočja in predele, so s seboj prinašali miši, mačke, ovce, prašiče in številne druge domače živali in rastline, vključno s svojimi, za nova področja neznanimi boleznimi. To je povzročilo sorazmerno izginjanje številnih živalskih in rastlinskih vrst novokoloniziranih dežel. Tej škodi nikakršno pogozdovanje ne bi bilo kos.

Sečnja gozdov je seveda argument za obtožbo proti gozdni industriji predvsem zato, ker so na novo posekani predeli videti ogoljeni, del izropane narave, kar pa je le videz. Gozd je naraven ekosistem, sposoben hitrega obnavljanja, če ga pravilno pogozdimo. Lahko bi razumeli, da ima mnogo hujše ekološke posledice sečnja gozdnih površin v prehranjevalne namene, saj so polja in pašniki umetno oblikovani iz gozdnih površin za potrebe prehranske industrije, torej so področja, ki so bila nekoč gozd, dandanes spremenjena. Vendar pogozdovanje ni proces, ki je enkraten, nima permanentnega značaja, je le kontinuiran proces interakcije med človekom in okoljem, ki določa, kdaj se bo na pašniku zarasel gozd in obratno. Brez človekove prisotnosti bi Zemljo v veliki večini prekrival gozd.

Pomembna je ugotovitev, da trojica rešitev, ki bi pripomogla k preprečevanju izgube nadaljnjih gozdnih površin, nima nič skupnega z ekonomskimi nagibi lesne industrije, saj gre za naslednje:

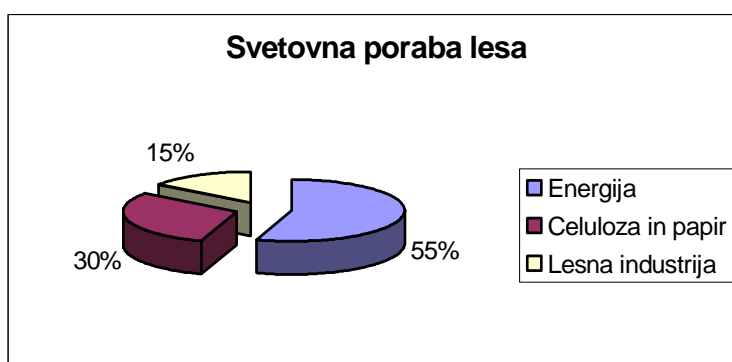
1. *Obvladanje širjenja prebivalstva:* več ljudi zahteva več hrane, to pomeni večje obdelovalne površine v škodo gozdov.
2. *Intenzivna kmetijska pridelava:* zaradi spoznanj na področju genetike in tehnologije lahko danes pridelamo petkrat več hrane na isti obdelovalni površini, kar bi v drugačnih okoliščinah šlo na škodo gozdov.
3. *Urbanistična ekspanzija:* ključen dejavnik neprekinjene izgube gozdne dediščine v zadnjih petdesetih letih je širjenje gradnje stanovanj in drugih poslopij in infrastruktur.

Človeštvo porabi ogromne količine lesa, česar ne gre zanikati, saj 6 milijard ljudi porabi letno skupaj 3,5 milijard ton lesa, kar znaša vsak dan 1,6 kg po osebi. Zakaj torej ne

zmanjšati porabe in 'rešiti' gozdov pred goloseki? Da bi utemeljili površinsko naravo te 'na videz pravilne logike', je potrebno ovrednotiti uporabo vse te količine lesa.

Več kot polovica lesa (55% vse porabe) gre v energetske namene, predvsem za kuho in ogrevanje bivališč 2,5 milijarde prebivalcev tropskega pasu, kjer je les še vedno primarni vir energije. 30% posekanega lesa se porabi za proizvodnjo celuloze in papirja, od tega največ za potrebe tiska, embalaž in sanitarnih namenov. Le 15% skupne porabe lesa odpade na lesno industrijo, največ za izdelavo hiš in pohištva.

Slika 1: **Struktura svetovne porabe lesa v letu 2000 ( v % )**



Vir: Asso Legno, januar 2001.

Les je eden najbolj naravnih in obnovljivih virov, ki se jih uporablja za razvoj in ohranjanje naše civilizacije, ne glede na namen uporabe. Kaj bi se zgodilo, če bi pol tretja milijarda ljudi, ki danes koristi les v energijske namene, prešla na uporabo neobnovljivih fosilnih goriv kot so premog, nafta ali plin? V tem primeru ne bi bilo mogoče zaustaviti povečane količine emisije ogljikovega dioksida v ozračje, kar bi pripeljalo do nepopravljivih katastrof za okolje. Rešitev torej ni v manjši uporabi lesa in v prehodu na neobnovljive vire energije, temveč v stimulaciji rasti in obnavljanju gozdov.

Prav tako je les še vedno ekološko najbolj čist vir izdelave celuloze in papirja, čeprav mnogi menijo, da bi njihovo izdelavo lahko nadomestili z alternativnimi vlakninami, ki izvirajo iz rastlin bombaža ali konoplje. Pri tem pozabljajo, da bi za njihovo rast potrebovali ogromne količine novih polj, seveda na škodo gozdov. Še več, ves današnji papir je izdelan iz odpadkov lesa, ki jih proizvedejo žage pri izdelavi masivnih lesenih proizvodov in torej dodatna sečnja sploh ni potrebna.



Prav tako bi bil pri lesni industriji vsak material, ki bi hotel nadomestiti les, iz vrst neobnovljivih in bi za proizvodnjo zahteval veliko večjo porabo energije. Les nastaja v gozdnem ekosistemu s pomočjo obnovljive energije sonca, kar pomeni, da je v bistvu materialna reinkarnacija sončne energije na Zemlji. Ostali materiali neobnovljive narave, na primer železo, cement ali plastika, se morajo proizvesti v umetnem okolju, torej v železarnah, cementarnah, naftnih rafinerijah in podobno. Njihov proizvodni proces zahteva ogromne količine dodatne energije, ki povzroča emisijo ogljikovega dioksida v ozračje, kar pomeni neposredno onesnaževanje okolja. Posledice so poškodovana ozonska plast in spremembe zemeljske klime.

Jasno je torej, da je politika zmanjševanja uporabe lesa 'neekološko' usmerjena, pelje namreč do večanja emisij ogljikovega dioksida v ozračje in k redukciji gozdnih površin. S stališča okoljevarstvene politike je pravilna politika spodbujanja večje rasti gozdov in uporabe lesa v vsakdanjem življenju. Les je namreč najhitreje obnovljiva surovina in ekološko najčistejša v primerjavi z vedno bolj priljubljenimi in, v očeh človeka, praktičnimi materiali; kot so plastika, kovine itd. Tema je zanimiva prav tako z makroekonomskega stališča, saj nam ponuja izziv, kako zgraditi gospodarstvo na osnovi obnovljivih virov energije in materialov.

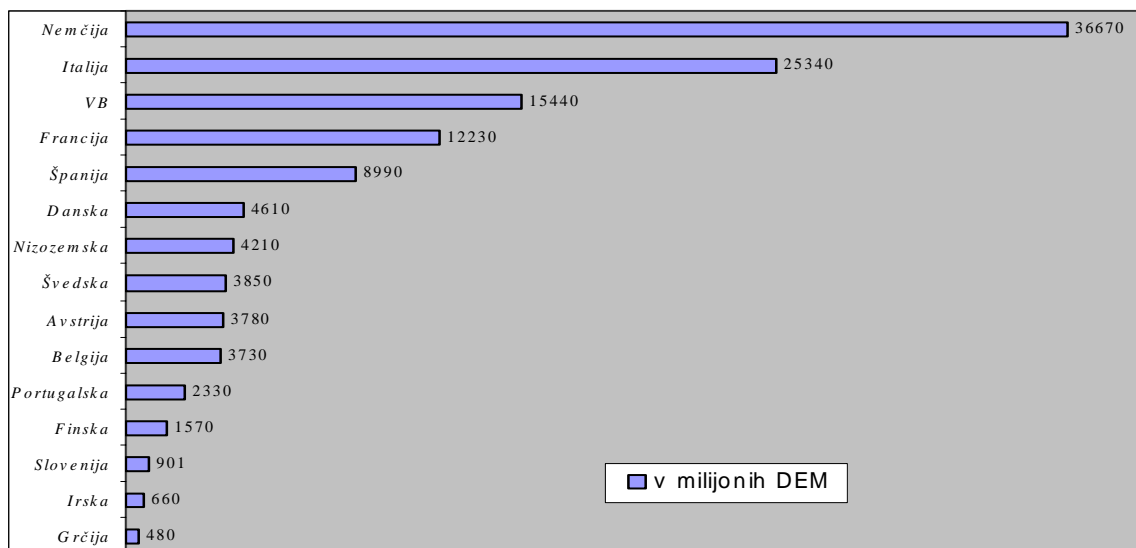
### **2.2.2. Pohištvena industrija**

Pohištvena industrija je tesno povezana z bivanjsko kulturo ljudi in tako predstavlja eno osnovnih industrij, takoj za prehrambeno in gradbeno (Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000). Pohištvo je nepogrešljiv element vsake gospodinjske celice in kot tako ni izpostavljeno radikalnim nihanjem časa in globokim padcem povpraševanja. Trdimo lahko, da je poraba pohištva sorazmerno povezana z rastjo prebivalstva in narodnim dohodkom. Bistveno bolj pa je podvržena spreminjanju v svoji strukturi, kot npr. kvaliteti, ki je ostro povezana z modnimi smernicami, ki največkrat ne zrcalijo samo ekonomske, temveč tudi ekološko osveščenost družbe kot celote.

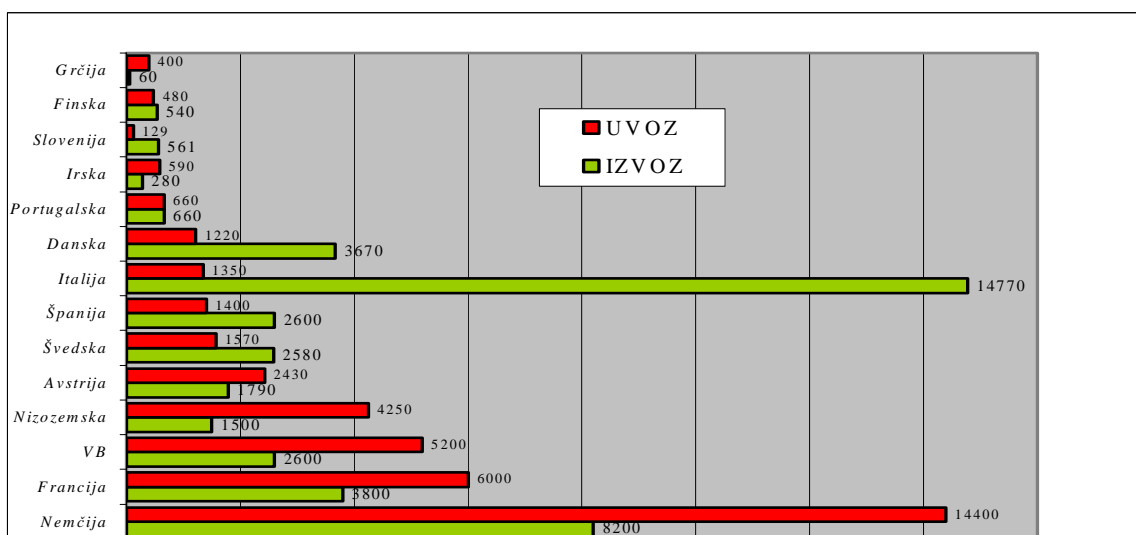
Industrija pohištva je ena večjih predelovalnih panog v Evropski uniji. Celotna vrednost pohištvene proizvodnje v EU-15 je leta 1998 znašala 74 milijard EUR, zaposlovala je skupno 924.000 ljudi. V panogi prevladujejo predvsem mala podjetja, saj kar 96 % vseh predstavljajo podjetja, ki zaposlujejo manj kot 20 ljudi. Proizvajalci pohištva so relativno visoko specializirani in po velikosti obratov majhni, kar še posebej velja za družinska podjetja. Večinoma so koncentrirani v določenih regijah, čeprav obstajajo razlike med severom in jugom Evrope. Podjetja na jugu Evrope se med seboj bolj povezujejo in izrabljajo ugodnosti skupnih sinergij, medtem ko podjetja na severu prisegajo na

individualno poslovanje. Velja tudi, da so severnoevropska podjetja večja in težijo k ekonomiji obsega, južna pa so manjša in visoko specializirana, zato poslujejo v višjem cenovnem razredu.

**Slika 2: Vrednost proizvodnje pohištva v Evropski uniji in v Sloveniji v letu 1999**



**Slika 3: Obseg izvoza in uvoza pohištva v EU in v Sloveniji v milijonih DEM leta 1999**



Vir (Slika 1, slika 2): *Lesarski utrip/letnik 6/številka 1-2/januar-februar 2000.*

Evropska unija je neto izvoznica v panogi pohištva, kar velja tudi za Slovenijo. Čeprav je Slovenija država z ugodnim gozdnim zaledjem in dolgo lesarsko tradicijo, ne izstopa po vrednostni proizvodnji pohištva v primerjavi z ostalimi evropskimi državami. Slovenija je v letu 1999 proizvedla za dobrih 900 milijonov DEM pohištva. Od tega je izvozila za 561

milijonov, ostalo je prodala na domačem trgu. Uvoz pohištva v Slovenijo je znašal 129 milijonov DEM. Največja proizvajalka pohištva v Evropski uniji je Nemčija, kar pa ne priča o konkurenčnosti nemške pohištvene industrije. Šele podatek o izvozu in uvozu pohištva nam pove, da ima vodilno vlogo na evropskem trgu Italija. Slednja ima daleč največji izvoz pohištva, ki je leta 1999 znašal okroglih 15 milijard DEM, uvoz pa samo dobro milijardo DEM.

Italija je država z najdaljšo in obenem najuspešnejšo tradicijo pohištvene industrije, (Lesarski utrip, 2000). Skrivnost njihove uspešnosti, pravijo italijanski proizvajalci, je v uspešni kombinaciji več komponent – med njimi igra eno najvažnejših vlog oblikovalsko dovršeno zasnovano pohištvo, ki je plod tesnega sodelovanja vrhunskih oblikovalcev s proizvajalci od zasnove izdelka do njegove dokončne izdelave in plasiranja na trg. To tradicijo goji italijanska pohištvena industrija že od svojih začetkov kmalu po drugi svetovni vojni. K uspehu italijanskega pohištva ključno prispeva tudi edinstvena 'kultura družinskega podjetja', ki se je prav v tej panogi izkazala za učinkovito organizacijsko obliko.

Ker se Italija s svojo proizvodnjo lesnih izdelkov uvršča v sam evropski in svetovni vrh, predstavlja za slovensko lesno, predvsem pa pohištveno industrijo, pomembno zunanjetrgovinsko partnerico. Je vodilni zgled slovenskim podjetjem v panogi pri modnih smernicah, prodajnih trendih in tehnološkem razvoju. V pohištveni industriji, za katero so značilni zelo razdrobljen trg in visoko razvita tehnologija, je mogoče ostati konkurenčen samo z inovativno tehnologijo, kakovostnimi in lepo oblikovanimi proizvodi, hkrati pa je potrebno obdržati konkurenčne cene. Proizvajalci dajejo velik pomen investicijam v novo opremo, oblikovanju in razvijanju novih modelov, v tržno komuniciranje ter razvoj in upravljanje učinkovitih prodajnih poti.

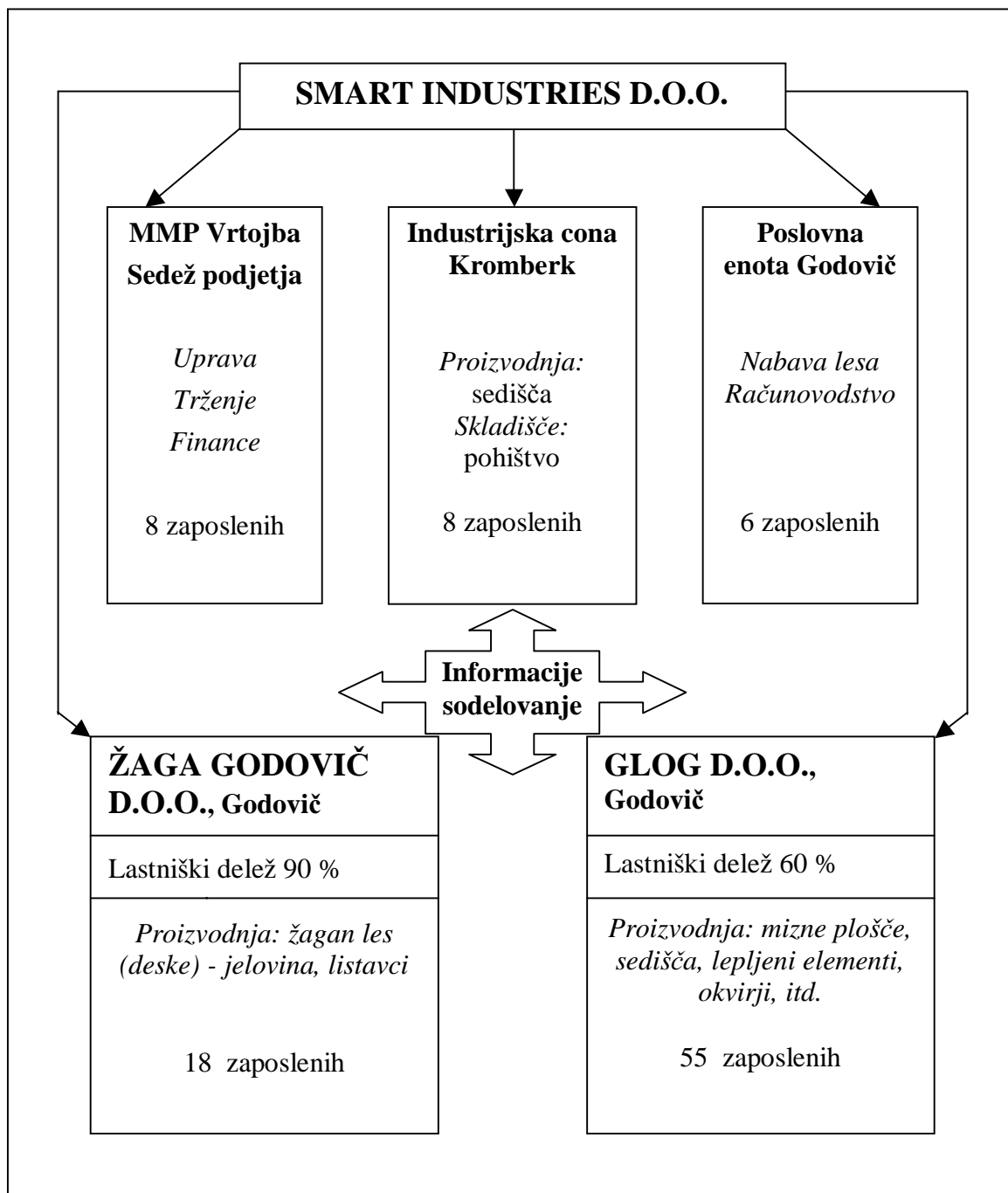
### **2.3. DEJAVNOST IN STRUKTURA PODJETJA SMART INDUSTRIES D.O.O.**

Podjetje Smart industries d.o.o. je splet proizvodne in trgovske dejavnosti, kjer prevladuje visoka odvisnost med obema. Čeprav je proizvodna dejavnost nastala kot posledica razvoja trgovine, je danes težko opredeliti, katera od obeh velja za gonilno silo podjetja. Podjetje razume razvoj kot tehnološke posodobitve in nove prijeme proizvodnje z vzporednimi trženjskimi spremembami, torej se ta odvija nenehno v sklopu obeh primarnih dejavnosti kot kontinuiran proces.

Smart industries d.o.o. je s kapitalskimi deleži prisotna v dveh lesno proizvodnih podjetjih, ki sta, glede na lastniški delež in ekonomsko odvisnost, hčerinski družbi podjetja. V

strateško celoto je torej povezana trojica podjetij, ki jo povezujejo skupni poslovni interesi. Podrobnejšo strukturo podjetja Smart industries d.o.o. in odnose z ostalima družbama Žago Godovič d.o.o. in Glogom d.o.o. ter medsebojne funkcijske povezave prikazuje Slika 4.

Slika 4: Povezave in funkcije podjetij Smart industries d.o.o., Žage Godovič d.o.o. in Gloga d.o.o.



Vir: Podjetje Smart industries d.o.o., Vrtojba, 2001.

### **2.3.1. Proizvodni program**

Proizvodni program sestavlja spekter lesnih polproizvodov, po večini za potrebe pohištvene industrije, deloma tudi za segment lesno-gradbene panoge. Celotna proizvodnja temelji izključno na uporabi masivnega lesa ali v kombinaciji z lesnim furnirjem. Podjetje je specializirano predvsem za proizvodnjo sedišč stolov, ki so bili obenem tudi prvi proizvodni program. Drugo večjo skupino tvorijo mizne plošče. Pomembnejši izdelki so še ostali mizni in stolni elementi, različni okvirji, posteljni elementi ter masivne lepljene plošče, pladnji in podobni kuhinjski izdelki. Najpogosteje uporabljan les je bukev, sledijo češnja, javor in drugi listavci. Proizvodnja iz vrst jelovine (les smreke in jelke) zajema rezan les različnih dimenzij po specifikacijah kupcev. Predvsem so to tramovi za gradnjo streh in deske za izdelavo pohištva.

Podjetje svoj program prilagaja potrebam trga, z veliko prilagodljivostjo pristopa k individualnim naročilom s specifičnimi zahtevami. Teh je veliko, tako da je težko govoriti o splošni standardni proizvodnji posameznih tipov polproizvodov, ki pogojno velja le za sedišča stolov. Vzrok za spremembe v proizvodnji so predvsem nestabilne razmere na trgu, ki iz meseca v mesec narekujejo spremembe v serijah, kvaliteti in količini proizvodov.

### **2.3.2. Vloga prodajnega oddelka**

Prodajo, oz. širše gledano trženje, je podjetje vedno obravnavalo kot vodilno silo razvoja, kar kaže že sam nastanek in kasneje rast družbe. Za podjetje Smart industries d.o.o. ne velja, da je klasično proizvodno podjetje, ki svoje napore vlaga prvotno v proces proizvodnje, trženje pa potiska v podrejen položaj. Razvite prodajne strategije so tiste, ki odpirajo vrata novim proizvodnim možnostim.

Nabavni, proizvodni in prodajni oddelek so med seboj tesno povezani členi, ki dnevno izmenjujejo podatke, pomembne za usklajevanje informacij in odločitev. Velikokrat možnost prodaje ni odvisna le od zmožnosti proizvodnje iskanega izdelka, temveč od razpoložljivosti materiala za proizvodnjo, kar je v pristojnosti področja nabave vhodnih surovin. Za vsako uspešno prodajo stoji torej sinteza nabavnih in proizvodnih aktivnosti, ki šele kot celota lahko pripeljejo do zelenih rezultatov. Izpostavljen je bistven pomen sodelovanja in komunikacije zaposlenih znotraj vseh oddelkov, kajti le prost pretok informacij rojeva uspešno poslovanje.

Pomembnost prodajnega oddelka se odraža predvsem v stiku podjetja z zunanjimi dogajanjem, kar pelje do pravočasnih zaznavanj tržnih sprememb in trendov, ključnih za razvoj podjetja. Na tej osnovi se lahko razvijajo nove ideje, potrebne za poživitev, reorganizacijo ali prelomnico v strategiji bodočega poslovanja podjetja.

Prav pri prelomnicah, ki bi utegnile korenito spremeniti poslovni značaj podjetja, prihaja v ospredje področje prodaje pohištva. Oddelek je bil organiziran pred petimi leti kot izrazito postranska dejavnost, zgolj kot dodaten poskusen vir zaslužka. Na osnovi dobrih poslovnih stikov z italijanskimi proizvajalci pohištva, s katerimi je podjetje že imelo vzpostavljeno poslovanje, je bil predviden uvoz italijanskega pohištva in grosistična prodaja slovenskim trgovinam. Dejavnost se je uspešno razvijala in danes je podjetje eno večjih slovenskih uvoznikov italijanskega pohištva z lastnim skladiščem in preko sto oskrbovanimi trgovinami. Svoje poslovanje poskuša zadnje leto usmeriti tudi na tuje trge, predvsem trge severne Evrope. Izziv, ki se ponuja, je možnost prehoda prodaje lastnih izdelkov iz vrst stolov in miz, za razvoj katerih ima podjetje konkurenčne proizvodne možnosti.

### **3. USMERITEV PODJETJA**

#### **3.1. NAČRTOVANJE NOVE DEJAVNOSTI**

Podjetje je v obdobju svoje rasti, ko so za nadaljnji razvoj potrebne nove zamisli, ovite v sklop hitro spreminjajočega se okolja. Za seboj ima prvo desetletje uspešnega poslovanja in kot svetuje ekonomska teorija, potrjuje pa praksa, je napočil čas za spremembe. Vsako novo desetletje od vodstva podjetja zahteva, da znova razmisli o svojih strategijah, ciljnih in delovanju. Namreč, še včeraj zmagovito poslovno načelo zaradi hitrosti sprememb čez noč zastari in postane z vidika napredka popolnoma neuporabno.

Podjetje se zaveda, da je izrazito specializirano za poslovanje v okvirih lesne dejavnosti, pohištvene industrije in značajno ne namerava pomembneje odstopati od nje. Vendar je dejstvo, da se nikoli ni poskušalo prebiti od proizvodnje polproizvodov na končne lesene izdelke, pričelo vodstvu porajati dvome o pravilnosti strategije, zlasti z vidika prihodnosti poslovanja. Svoje dosedanje artikle je podjetje uspešno tržilo in ni videlo vzrokov za iskanje novih, alternativnih proizvodnih možnosti, čeprav je prav čas uspešnega poslovanja

tisti čas, v katerem velja razmišljati o načinih, kako bi bila prihodnost boljša od trenutne situacije.

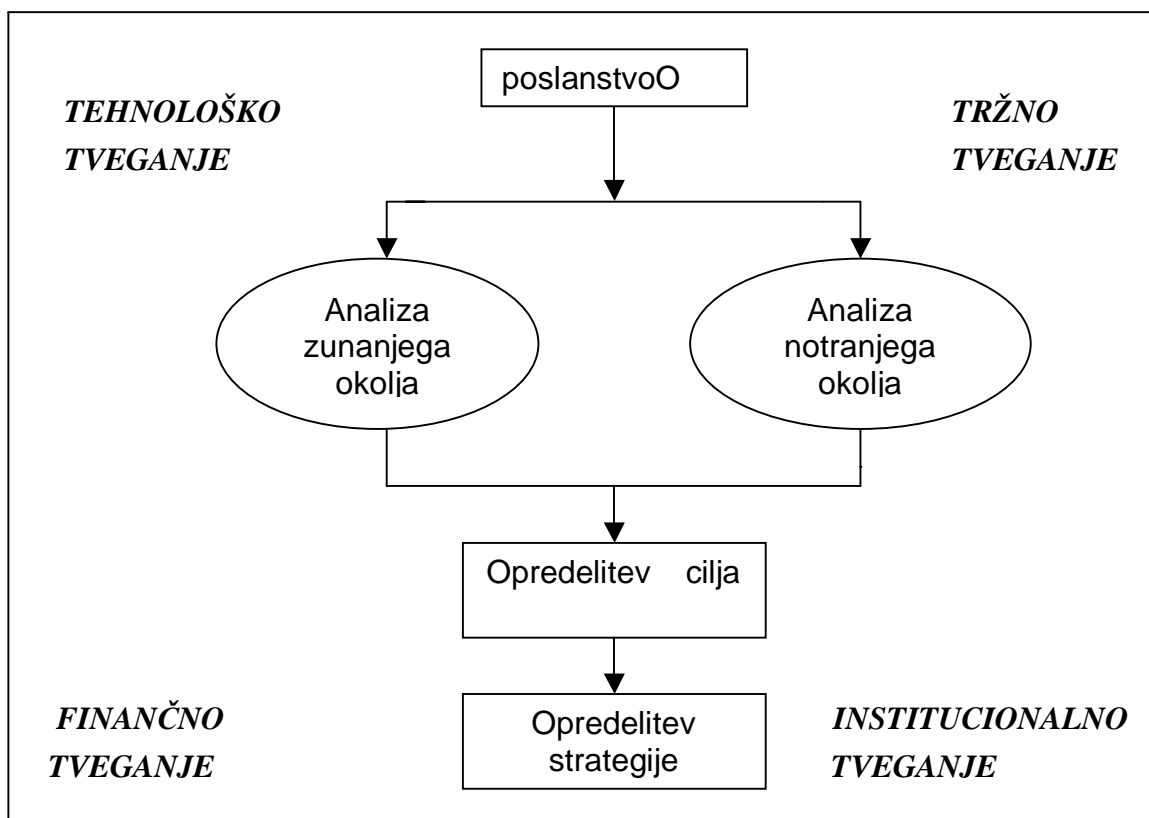
Povpraševanje po masivnih lesnih elementih, predvsem sediščih in miznih ploščah, se je v zadnjem letu skoraj razpolovilo. Vzrok je predvsem rahla stagnacija prodaje italijanskega pohištva, ki se je začela leta 1998 (Lesarski utrip, 2000, str.11) in traja še danes. Podjetje je namreč s proizvodnjo sedišč popolnoma odvisno od povpraševanja italijanskega trga. Drugi pomemben faktor je trend upadanja prisotnosti masivnega lesa v pohištveni industriji in nadomeščanje z umetnimi materiali. Vse to pomeni, da mora podjetje izgubo trga začeti nadomeščati z ostalimi proizvodi, ki niso predmet ozke proizvodne specializacije. Proizvodni program je namreč naravnano prvotno na izdelavo masivnih sedišč in miznih plošč, za katere na trgu trenutno ni večjega zanimanja. Posledica so večji stroški iz vrst tako sprotne prilagajanja proizvodnje vedno novim nadomestnim proizvodom kot tudi iskanja novih trgov. Dogajanje na trgu povzroča napetost v prodaji in razpetost med preteklim in sedanjim poslovnim dogajanjem, kar otežuje postavitev novih, jasno začrtanih ciljev.

Vodstvo podjetja načrtuje oživiti izziv, ki se je porodil pred dobrima dvema letoma. Gre za idejo proizvodnje nove linije stolov in miz, ki bi bili hkrati prvi poizkus v programu končnih proizvodov. Predvsem bi z novo linijo izdelkov začrtali novo poglavje v sklopu dejavnosti družbe, ki bi dolgoročno pripomogla k jasnejšim opredelitvam ciljev in še tesnejšemu povezovanju dejavnosti in zaposlenih v podjetju. Obenem je nova skupina izdelkov vir sveže poslovne priložnosti podjetja.

### **3.2. STRATEGIJA RAZVOJA IZDELKA**

Dandanes vlada na večini svetovnih trgov izredno močna konkurenca in podjetja, ki se na dogajanja ne odzivajo pravočasno, tvegajo zelo veliko. Zaradi stalno spreminjajočih se potreb in okusov potrošnikov in novih tehnologij, se krajšajo življenjski ciklusi večine izdelkov. Proizvajalci morajo pozornost usmerjati navzven, kar pomeni slediti smernicam trgov, jih, če je le mogoče, prehitevati in določati.

Slika 5 : Ključni dejavniki razvoja nove skupine izdelkov v podjetju



Vir: Smart industries d.o.o., 2001.

Razvoj novega izdelka je tvegan proces, ki ga mora podjetje skrbno preučiti, preden potrdi upravičenost razvoja. Potrebno je strateško načrtovanje, iz katerega je razvidno, v kolikšni meri podjetje razpolaga s sredstvi in prvinami, potrebnimi za nov poslovni korak. Ideja sama ne zadošča, potrebno jo je ekonomsko upravičiti, k čemur prispeva tudi natančna analiza tveganj, povezanih z novim projektom. Slika 5 prikazuje povezavo prvin, ki so ključne za razvoj nove skupine izdelkov v podjetju.

### 3.2.1. Poslanstvo

Obstoj podjetja je upravičen z določenim ciljem, ki ga podjetje prinaša v svojo in širšo družbeno korist. Obstaja in se razvija zato, da nekaj dosega. Vendar pa ni uspešnega razvoja brez opredelitve poslanstva, ki mora podjetju ponuditi vizijo in nakazati smer delovanja za določeno prihodnje obdobje. Poslanstvo se ne spreminja vsako leto in ne sledi vsakemu gospodarskemu nihanju, temveč se izoblikuje na podlagi dolgoročnih vizij podjetja za določeno prihodnje obdobje.



Ključna funkcija poslanstva je povezana z motivacijo. Podjetje mora proizvajati 'pomembne' proizvode z vidika dojemanja zaposlenih in širše okolice, izdelke torej, ki so dovršeni, uporabni, stilno privlačni, zdravi ali kako drugače prispevajo k pozitivni subjektivni presoji ljudi v podjetju. Najbolje prispevajo k motiviranju takrat, ko so grajeni na skoraj neuresničljivi viziji, ki jo želi voditi podjetje. Poslanstvo mora torej poudariti glavno poslovno politiko, načrtano ob opredelitvi poslovnih aktivnosti, ki usmerja obnašanje uslužbencev do strank, dobaviteljev, distributerjev, konkurentov in ostalih pomembnih skupin.

Podjetje mora ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar izgubi zaupanje v dosedanje, ki ne opredeljuje več najbolj smotrnega delovanja podjetja. Ko vodstvo opazi, da mu organizacija uhaja izpod rok, je čas, da začne ponovno iskati svoj namen. Prav v tem ključnem trenutku se nahaja podjetje Smart industries d.o.o., ko mora za razvoj nove dejavnosti proučiti temeljne elemente poslanstva (po avtorju Petru Druckerju (Kotler, 1996, str.66), vodilnemu mislecju managementa): zgodovino podjetja, trenutne preference, tržno okolje, vire organizacije in značilna znanja.

*Zgodovina* je prvi element, od katerega prihodnje poslovanje ne bi smelo radikalno odstopati. Podjetje ima svojo zgodovino ciljev, politike in dosežkov. Pomembno je, da podjetje Smart industries d.o.o. ostaja v okviru svojega prvotnega namena delovanja. Desetletno poslovanje v lesni industriji potrjuje, da je družba uspešna na svojem področju in dovolj strokovna za razširitev v isti dejavnosti. Določiti mora le natančno mejo, do kam želi poseči z razvojem končnih proizvodov. Ali hoče razviti samo program kuhinjskih stolov in miz ali morda želi izdelovati tudi druge lesene kuhinjske izdelke? Odgovor je pomemben za pravilno videnje razvijajoče se strategije, ki naj ne bi bila prepuščena prevelikim naključjem trenutnega tržnega povpraševanja.

Drugi element predstavljajo *trenutne preference* lastnikov in uprave v podjetju. Te preference so posledica osebnih teženj in želja posameznikov in so po naravi izrazito subjektivne. Lahko predstavljajo odličen vir novih zamisli v podjetju. Prav tako se je porodila zamisel o izdelavi lastnih kuhinjskih stolov zgolj kot posledica osebne želje enega izmed lastnikov podjetja po realizaciji nečesa novega, lepšega. Poudarjen je bil estetski pomen novega kovinskega stola z lesenimi elementi. Da je bila ideja zgolj osebni motiv, pove dejstvo, da se do danes ni uresničila, ker pač trg podjetju ni narekoval hitrejšega uresničevanja zamisli. Tako tudi z vidika preferenc ljudi v podjetju ideja pada na plodna tla.

Tretji element je *tržno okolje*. Aktualno postane vprašanje, ali trg sprejema lesno-kovinske kuhinjske stole in ali so ti stoli širše v skladu z današnjimi potrebami ljudi. Pri pohištvu

stopa v ospredje predvsem 'modnost' ali trend uporabe določenega tipa pohištva. Masivno leseno pohištvo doživlja trenutno na trgu skokovit padec na račun lesnih substitutov kot sta kovina in plastika. Pojav pohištva v stilu kombinacije les – kovina je še razmeroma mlad, tako da je vsaj nekajletna prihodnost trga zagotovljena. Ne glede na usodo te kombinacije (les – kovina), pa je njen bistven element les naraven material, in če je res, da se človek vedno vrača k naravi, se za usodo panoge ni bati.

Možna poslanstva opredeljujejo tudi *viri* podjetja. Mišljeni so kot vse možnosti, ki prispevajo k rasti in razvoju organizacije: osnovna in obratna sredstva, strokovnost zaposlenih, itd. Večino potrebnih virov za razvoj nove proizvodne linije podjetje sicer že ima, čeprav mora ponovno pretehtati njihovo ustreznost in dodati še katerega, predvsem iz vrst proizvodnega procesa.

Končno mora poslanstvo organizacije temeljiti na njenih *značilnih znanjih*. Podjetje se ne sme oddaljevati od primarnih in samo zanj specifičnih sposobnosti, v katerih ima potencialne primerjalne prednosti nasproti tekmecem. Zato je ideja o proizvodnji stolov in miz za podjetje Smart industries d.o.o. izvirna, saj gradi na uporabi znanj iz najbolj specializirane dejavnosti podjetja – proizvodnje masivnih lesenih sedišč in miznih plošč. To prednost lahko podjetje uspešno izkoristi v konkurenčne namene na že obstoječem trgu.

Dobro grajeno poslanstvo daje zaposlenim in širšemu okolju skupen občutek namena, smeri in možnosti. Izoblikovano poslanstvo, zgrajeno na novi proizvodni dejavnosti, predstavlja odskočno desko podjetju za še prodornejšo poslovno prihodnost.

### **3.2.2. Analiza zunanjega okolja**

Po preverjenem poslovnem namenu sledi analiza dejavnikov zunanjega okolja. Če naj podjetje doseže svoj cilj, mora oceniti ključne vplive svojega makro okolja (demografsko-ekonomske, tehnološke, politične, pravne in družbeno-kulturne) in pomembne dejavnike mikro okolja: porabnike, tekmece, prodajne poti in dobavitelje (Kotler, 1996, str.79). Namen te analize je prepoznavanje trendov in pomembnih zunanjih dogajanj, katerih videnje je ključno za analizo notranjega okolja.

### 3.2.2.1. Dejavniki makro okolja

Zunanji makro dejavniki okolja so tisti najširši vplivi, ki jim je izpostavljeno delovanje podjetja. Kot prvo pomembno je ekonomsko-demografsko okolje, torej vsi splošni makroekonomski

in demografski dejavniki kot so splošne gospodarske razmere v državi, značilnosti in trendi razvoja prebivalstva itd. Ker podjetje Smart industries d.o.o. še nima točno razdelanega načrta, v katerih državah bi tržilo nov proizvodni program, nagiba pa se k izvozu, kakor večinoma z že obstoječim programom, so z vidika analize pomembnejše makroekonomske spremenljivke držav Evropske unije. Pomembna spremenljivka je vsekakor višja kupna moč prebivalstva EU, podprta s staranjem prebivalstva in večanjem prostega časa. Predvsem so v porastu izdatki gospodinjestev, namenjeni skrbi za lepo urejen dom in vse dobrine, ki ekonomsko razviti družbi lepšajo prosti čas in lastno bivanjsko okolje. Pomemben delež rasti povpraševanja trendovskih dobrin odpade tudi na pohištvo kot sestavni del bivanjske kulture. To je pomembna ugotovitev za podjetje, tudi z vidika razvoja nove linije kuhinjskih stolov in miz.

Tehnološko okolje je eno najbolj dinamičnih, saj bistveno posega v delovanje in kulturo podjetij. Nove tehnologije hitro spreminjajo način življenja, kar neposredno vpliva na hitrost razvoja podjetij, najprej pa na njihovo vidljivost in razpoznavnost. Podjetje Smart industries d.o.o. je z vidika komunikacije opremljeno z najsodobnejšo tehnologijo, ki je nujno potrebna za vzpostavljanje stikov s celotnim poslovnim okoljem. Poleg nujnosti pa nova internetna oz. računalniška tehnologija ponuja izjemne priložnosti za vzpostavljanje novih trženjskih in prodajnih poti. Nekoliko slabši je položaj proizvodne tehnologije podjetja, ki še vedno sloni pretežno na človeški in ne strojni delovni sili, kar pomeni, da je produktivnost podjetja manjša kot na konkurenčnih zahodnoevropskih trgih. Z vidika vpliva tehnologij na uporabnost pohištva kot elementa vsakodnevne uporabe, panoga ni izrazito izpostavljena spremembam, čeprav se na trgu že pojavljajo tudi računalniško vodeni stoli, sedežne garniture in podobno.

Političnopravno okolje pomembno stimulira ali zavira poslovne aktivnosti podjetja. Tendencia večanja državnega uravnavanja dejavnosti moteče vpliva na nekatere razvojne težnje podjetij. Prav tako je pravno okolje naravnano na varstvo potrošnikov in delavcev v gospodarskih panogah. Za podjetje je pomembna predvsem izvozna politika države in olajšave, ki so prisotne na tem področju. Pomembne so indikacije strategije razvoja slovenskega lesarstva, ki jih je decembra 2000 sprejelo Ministrstvo za gospodarske dejavnosti RS (Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev, 2000), ki ponujajo strategije

in rešitve za ekspanzijo slovenske lesne in pohištvene industrije na tuje trge, zlasti Evropsko unijo. Sicer pa gospodarska politika slovenskim izvoznikom obeta boljše čase, čeprav sedanja svetovna recesija teh obetov ne podpira.

S pravnega vidika je podjetje izpostavljeno odgovornosti za svojo proizvodnjo in proizvode: varstvo okolja, kakovost izdelkov, postopanje z zaposlenimi, varnosti pri delu, vplivi sindikalnih združenj itd. Zaveza o skrbi za okolje je v podjetju Smart industries d.o.o. izrazito prisotna, saj je proizvodnja lesnih elementov ekološko čista in za predelavo uporablja izključno naravne materiale. Škodljivih stranskih odpadkov ni, so le leseni ostružki in žagovina, ki se predelajo v naravni vir energije. Prav tako je poskrbljeno za varnost pri delu in druge zakonske zahteve v razmerju podjetja do zaposlenih.

Družbeno-kulturno okolje se odraža v spreminjajočih se navadah, vrednotah, običajih in izobraženosti ljudi, socialnih razmerah in stališčih o religiji, svobodi, enakosti, političnih sistemih in podobno. Vsekakor vodi večja osveščenost prebivalstva razvitih držav k poudarjanju ekologije in zaščite okolja, kar ima za posledico tudi negativen odnos do uporabe lesenih proizvodov, ker v njih nekateri vidijo izraz uničevanja okolja zaradi sečnje dreves. Čeprav zmotno prepričanje, kot sledi iz razprave o naravi lesa in ekologiji, je slednje grožnja lesni industriji.

Za podjetje je pomemben tudi kulturološki vidik razlik med različnimi poslovnimi navadami držav, s katerimi posluje. Ta vidik je izrazit predvsem v razliki med severnimi in južnimi državami Evropske unije, kar podjetje zaznava šele s prodorom na severnoevropska tržišča. Pomembno je usklajevanje navad in prepoznavanje drugačnosti ter velika mera fleksibilnosti v odnosih predvsem z državami, ki temeljijo na protestantski etiki, ki za razliko od katoliško naravnanih držav, cenijo predvsem materialistične prvine, obarvane z mero individualizma.

### **3.2.2.2. Dejavniki mikro okolja**

Dejavniki zunanjega mikro okolja so pomembni zato, ker neposredno vplivajo na dobiček podjetja na posameznem trgu. Zato je proučitev trendov in dogodkov ključna za ugotavljanje priložnosti, kasneje pa tudi tveganj, ki sooblikujejo poslovni uspeh.

Porabniki oz. kupci so prvi in pravzaprav najpomembnejši dejavnik, od katerega je odvisen razvoj določene dejavnosti v podjetju. So najbolj dovzetni za izdelke, zato prodajna aktivnost podjetja v celoti sloni na odnosih, ki jih to goji do kupcev. Podjetje se sooča z mednarodnim trgom, saj prihaja večina kupcev obstoječih proizvodov družbe Smart

industries d.o.o. iz sosednje Italije. Podjetje že od svoje ustanovitve dalje uspešno izkorišča strateško lego maloobmejnega področja v Goriški regiji. V le 20 km oddaljenem italijanskem mestecu Manzano, v okolici Vidma, se nahaja preko 1600 podjetij, povečini proizvajalcev stolov, ki so tako količinsko kot kakovostno vodilni v svetovni proizvodnji. Mesto Manzano upravičeno imenujejo svetovno mesto stolov, saj jih na leto proizvedejo več kot 40.000.000 različnih vrst. Podjetje Smart industries d.o.o. prodaja od ustanovitve lastne proizvodne linije lesena sedišča prav podjetjem na tem trgu.

Zaradi stagnacije pohištvene industrije, ki je pred dvema letoma prizadela Italijo, je podjetje preusmerilo znaten delež svoje prodaje na belgijski in nizozemski trg. Razlike v načinu prodaje so bile takoj očitne, saj so v povprečju kupci iz Belgije in Nizozemske cenovno bolj, kakovostno pa veliko manj občutljivi od italijanskih kupcev. Podjetje, skupaj s partnerji iz Nizozemske, gradi tudi strategijo prodaje končnih proizvodov, ki sicer niso predmet njegove proizvodnje. Projekt se izvaja v okviru prodaje pohištva; tako so predvsem stoli in mize kot najaktualnejši proizvodi, italijanskega porekla. Z vidika razvoja podjetja je pomembno, da tovrstna prodaja odpira vrata potencialnemu nastopu na tem trgu tudi z novimi proizvodi v lastni proizvodni režiji. Nizozemski trg ostaja vsekakor zanimiv za novo linijo lesno-kovinskih stolov in miz.

V širšem smislu so tekmeci podjetja vsi proizvajalci lesenih elementov za pohištveno industrijo in tudi sami prodajalci pohištva. Pri proizvodnji sedišč, ki jih podjetje prodaja večinoma v sosednjo Italijo, prihajajo novi konkurentje predvsem iz držav vzhodne Evrope. Po pripovedi italijanskih kupcev so velika italijanska podjetja investirala ogromno sredstev v proizvodne obrate v Romuniji in Bolgariji, pa tudi v sosednji Hrvaški. Nižji proizvodni stroški, zlasti na račun nizkih plač delovne sile, omogočajo tem gigantom pohištvene industrije cene, ki jim niso kos ne italijanska podjetja ne Smart industries d.o.o. Nadaljevanje cenovne vojne z Vzhoda bi lahko skupaj z že obstoječo krizo trga masivnega lesenega pohištva resno ogrozilo nadaljnje poslovanje podjetja.

Največja nevarnost, ki dolgoročno preti lesno-pohištveni industriji, je vsekakor pojav plastičnega, kovinskega oz. pohištva iz alternativnih umetnih mas. Veliko konkurentov je namreč v svoje proizvodne programe že vključilo pohištvo, ki ni narejeno iz lesa, temveč so les zamenjali plastika, tekstil in drugi materiali. Trg lesnih pohištvenih polproizvodov se trenutno bliskovito krči.

Pomemben vir uspešnosti poslovanja predstavljajo med drugim dobavitelji, s katerimi podjetje posluje. Pri proizvodnem programu se podjetje povezuje z dobavitelji hlodovine in lesnih elementov, ki jih deloma uporablja v proizvodnem procesu, deloma pa proda. Nekatere proizvode tudi kupuje od svojih kooperantov in neposredno trži brez predelave.

Podjetje les večinoma nabavlja v Sloveniji od Gozdnih gospodarstev ali manjših kmetov, del ga kupuje v tujini, večinoma na Slovaškem, Hrvaškem, v Makedoniji, Bosni in na Madžarskem. Po mnenju poslovođij ima podjetje najmanj težav z odkupom blaga s slovaškimi dobavitelji, ki glede kakovosti lesa in lesnih izdelkov, točnosti dobav in fleksibilnosti plačil močno prednjačijo pred ostalimi dobavitelji, vključno s slovenskimi. Trenutno poslovanje z dobavitelji otežujejo velike likvidnostne težave slednjih, ki prodajo blaga pogojujejo z ostrimi plačilnimi pogoji.

Podjetje poleg tega kupuje pohišstvo od italijanskih proizvajalcev, nekaterim od njih tudi samo dobavlja, kar pomeni, da je sodelovanje obojestransko. Tak način poslovanja ima svoje pozitivne plati predvsem zato, ker poleg izmenjave informacij omogoča tudi plačilno usklajevanje. V splošnem podjetje Smart industries d.o.o. nima večjih težav s svojimi dobavitelji, delno tudi zaradi dobre likvidnosti in plačilne sposobnosti, ki je trenutno visoko cenjena predvsem med slovenskimi podjetji. Prav tako ostaja odprto za nove dobavitelje, ki so strateško potrebni za vzdrževanje konkurenčnosti tudi obstoječim dobaviteljem. Res pa je, da je v obdobju prehodne krize lesne panoge čutiti, da je kupec lesnih proizvodov večji 'kralj' od prodajalca in tako v boljšem pogajalskem položaju.

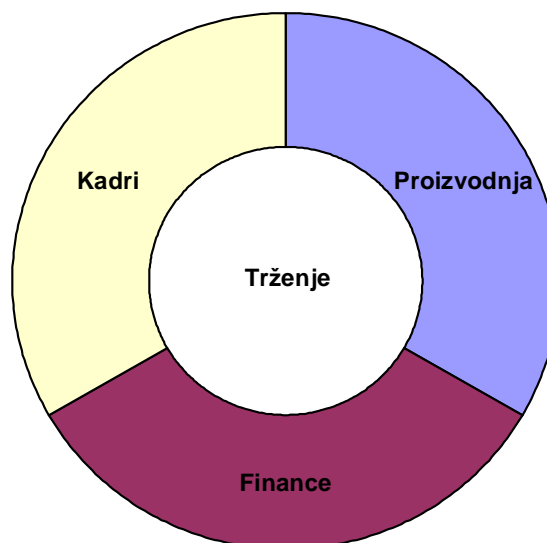
Po sledih ekonomske teorije (Potočnik, Petrin, 1996) sodijo odločitve vodstva o prodajnih poteh med najpomembnejše odločitve podjetja. Izbrane poti ključno vplivajo na ostale trženjske odločitve. Še posebej velja to za podjetja, ki poslujejo na medorganizacijskih trgih ali so sama udeležena v proizvodnem procesu. Čeprav je podjetje Smart industries d.o.o. aktivno tako proizvodno kot prodajno, del svojih prodajnih kanalov pušča v rokah tržnih posrednikov. Posredniki, tj. agenti, omogočajo v nekaterih okoliščinah proizvajalcem mnogo boljše storitve s svojimi kontakti, izkušnjami, specializacijo in številnimi trgovskimi operacijami, kakršne bi lahko sami dosegli. Podjetje Smart industries d.o.o. ima na večini področij prodaje svoje agente, vendar vzporedno dopolnjuje prodajne aktivnosti tudi s svojim prodajnim oddelkom. Prodaja preko zastopnikov se obrestuje na tujih trgih, kjer v ospredje stopajo prednosti poznavanja kulture in poslovnih običajev. Podjetje prodaja na italijanskem, nizozemskem in slovenskem trgu preko agentov, ki tudi živijo v omenjenih državah in so iste narodnosti. Pomen agentov v tujini je, iz izkušenj podjetja, veliko večji prav pri novih projektih, pri vzpostavljanju prvih poslovnih stikov, ker se na ta način pri večini potencialnih kupcev poveča stopnja zaupanja. Sodelovanje s tujimi agenti je obenem pomemben vir informacij in dogajanj s tujih trgov. Na splošno je pri trgovini z lesom zelo pomemben faktor poznavanje kvalitete lesa in drugih tehničnih značilnosti, ki jih večina specializiranih agentov obvladuje celo bolje kot vodstvo podjetja oz. pristojni za prodajo.

Prav tako poteka prodaja pohištva po slovenskih trgovinah (teh je preko 100) s sodelovanjem dveh agentk. Tak sistem prodaje se je izkazal kot uspešen in ga podjetje ne namerava spreminjati. Pomembno je, da ključne poslovne niti, kot so dolgoročne pogodbe in strateške odločitve vodi prodajni oddelek v podjetju, kar mu omogoča posredno vzdrževanje stikov z omenjenimi kupci. Ključnega pomena za vse prodajne poti, ki jih podjetje izbira za trženje svojih proizvodov (pohištva, lesnih polizdelkov, hlodovine, itd.), je, da blago prehaja v last podjetja, in ga večinoma tudi skladišči, kar omogoča popoln nadzor nad blagom pri nabavi, distribuciji in dobavah. Na ta način si podjetje zagotavlja potrebno neodvisnost od ostalih členov na prodajni poti, ki je ključna pri načrtovanju širitve poslovanja na nove trge z novimi proizvodi.

### 3.2.3. Analiza notranjega okolja

Analiza notranjega okolja odgovarja na vprašanje, ali ima podjetje dovolj znanja, da v okviru svoje organizacije dosega poslovne cilje. Analiza prednosti in pomanjkljivosti oz. značilnosti vsakega izmed dejavnikov notranjega okolja lahko odgovori na vprašanje, ali je podjetje dovolj pripravljeno in sposobno razviti novo dejavnost, kot je program končnih proizvodov. Pomembno je ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje še neizkoriščena znanja, ki bi jih lahko uporabilo prav pri razvoju novih dejavnosti. Sicer se danes v podjetju štirje viri notranjega okolja med seboj prepletajo dokaj enakomerno, čeprav velja poudariti, da je trženje že od samega začetka povezovalni element ostalim trem dejavnikom. Povezavo funkcij notranjega okolja prikazuje Slika 6.

Slika 6: Povezava funkcij notranjega okolja v podjetju Smart industries d.o.o.



Vir: Kotler, 1996, str. 27.

### 3.2.3.1. Trženje

Dober položaj podjetja v svojem okolju se začne pri prepoznavnosti podjetja. Sloves organizacije je lahko grajen tako na njenih dobrih kot slabih značilnostih, ki jih okolica (kupci, dobavitelji, zaposleni, širša javnost) zaznava, prepozna in ocenjuje. Podjetje Smart industries d.o.o. je svojo podobo začelo graditi najprej med svojimi primarnimi kupci v sosednji Italiji. Bilo je izrazito razpoznavno, saj je tržilo specifičen izdelek (v začetku le lesena sedišča) ki ga je potrebovala večina proizvajalcev stolov in drugega pohištva. V prvih treh letih svojega delovanja je imelo skoraj monopolen položaj v tem segmentu, tako cenovno kot kakovostno, kar je hitro dvigovalo zunanjo podobo podjetja. Kasneje se je konkurenca okrepila, predvsem iz vzhoda (držav nekdanjega vzhodnega bloka), ki je pripomogla k padcu tržnega deleža, kasneje pa je kot posledica nastalih razmer pričelo toniti v pozabo tudi ime podjetja.

Podjetje je danes dokaj razpoznavno, še posebno med odjemalci iz okolice Vidma v Italiji, kjer ima tudi največji tržni delež prodaje lesnih elementov. Tukaj je namreč v letu 2000 prodalo 70 % vseh proizvodov. Tudi v Sloveniji trži del svoje proizvodnje (lesena sedišča proizvajalcem stolov (največ Javor Pivka)), bolj pa je poznano kot kupec lesa, torej v krogih dobaviteljev lesne industrije. Tu ima dokaj velik tržni delež pri odkupu hlodovine, drv za predelavo v žamanje in furnirja ter kot dobavitelj italijanskega pohištva trgovinam. Geografska pokritost zajema Slovenijo v celoti, severno Italijo, Belgijo in Nizozemsko kot nov trg. Slednje velja za kontinuirano poslovanje, kar pomeni, da podjetje dnevno posluje z naštetimi državami. Priložnostno poslovanje vključuje tudi druge države, največkrat Japonsko, JAR in ZDA. Pomembno je, da podjetje teži k večji geografski razpršenosti poslovanja, ki je lahko za razvoj pozitivna oz. stimulatívna. Res je, da v začetni fazi ne gre pričakovati razpoznavnosti in da na novih trgih slednje ne more vnovčiti, ker je nima. Zato pa so ostale komponente toliko bolj pomembne.

Podjetje lahko na novih in obstoječih trgih za krepitev pozicioniranja svoje podobe uporabi orodja tržnega komuniciranja. Ker posluje izključno na medorganizacijskih trgih, stopa v stik s podjetji in ne s končnimi porabniki. Medorganizacijski trg se razlikuje od trga potrošnikov prav v elementih komunikacij. Najpomembjša je osebna prodaja, torej sposobnost vodstva, da čimbolje zastopa svoje podjetje in zna iztržiti vse prednosti svojih izdelkov. Tudi iz izkušenj podjetja je razvidno, da lahko opravijo največjo nalogo prav specializirani prodajalci, ki razumejo prijeme in značilnosti medorganizacijskega trga lesno-pohištvene panoge.

Drugi komunikacijski element, ki je potencialno ustrezen za podjetje ob razvoju novih dejavnosti, predvsem končnih proizvodov, je sejemska aktivnost. Podjetje redno obiskuje



pohištvene sejme, sicer ne kot razstavljalca, bolj v vlogi dobavitelja oziroma iskalca novih kupcev. Največji tovrstni specializirani sejmi v Evropi so Koelnski (pohištvo), Videm (stoli), Milan (pohištvo), Pariz (pohištvo). V preteklosti je podjetje že bilo prisotno z italijanskim pohištvom na Ljubljanskem pohištvenem sejmu, vendar naložba ni prinesla zelenih rezultatov. Po mnenju vodstva je bilo to predvsem zaradi odprte narave sejma, ki je namenjen končnim potrošnikom in manj podjetniškemu namenu sklepanja dolgoročnih poslovnih odnosov. Sicer pa vlaga podjetje večje napore v razvoj svojih katalogov, internetnih strani in ostalih gradiv, potrebnih za oblikovanje podobe in vidnosti podjetja. Občasno se pojavlja tudi kot sponzor športnih in kulturnih dogodkov, kar dolgoročno, z zaporedjem tovrstnih prireditev, prispeva k določeni prepoznavnosti podjetja.

Glede kakovosti svojih izdelkov, predvsem iz vrst lastne proizvodnje, podjetje vidno napreduje, kar je delno posledica zahtevnega italijanskega trga, ki kakovost pri nakupih postavlja pred ostale dejavnike. Vprašanje tako kakovosti kot dovršenosti izdelkov ne bi smelo predstavljati težav pri novih proizvodnih projektih, saj desetletje izkušenj in sodelovanj z vodilnimi podjetji italijanske pohištvene industrije pušča za sabo koristne pridobitve z vidika obvladovanja proizvodnih načinov. Večje dileme zadeva razmerje kakovost – cena in trženjski prijemi, ki edini upravičeno postavljajo temelj konkurenčnosti. Podjetje je proizvodno konkurenčno, ne sicer nadpovprečno, vendar pa končni temelj sloni na tržni spretnosti posloводства, njegovi sposobnosti, da bo tržno uspešnejše od svojih tekmecev. Danes je podjetje še vedno relativno konkurenčno pri proizvodnji masivnih miznih plošč in sedišč, za katere zanimanje upada, je pa, kljub lastni žagi in proizvodnim zmogljivostim, razmeroma nekonkurenčno pri izdelkih iz jelovine kot so tramovi, deske, itd., kjer predvsem na severnoevropskih trgih kraljujejo države bivše Ruske federacije. Tako je smiselno, da se podjetje omeji na razvoj donosnih dejavnosti v sklopu svojih aktivnosti.

Distribucijska učinkovitost podjetja je zadovoljiva, problemi se pojavljajo le na področju točnosti določenih dobav, ki so posledica slabih strateških odločitev posloводства. Podjetje je v času svoje največje ekspanzije poslovanja s sedišči, v devetdesetih letih, ko je povpraševanje močno presehalo ponudbo, preveč zanemarjalo pomembnost urejenih dobavnih rokov in tako deloma zaslovelo kot 'nezanesljivo'. Posledice takega ravnanja bremenijo določene poslovne odnose še danes. Sicer pa fizična distribucija v večino držav poteka s cestnim prometom, del železniško (hlodovina in drva), del pa ladijsko. Podjetje oskrbuje redni dnevni prevoz blaga z lastnim tovornjakom, ostalo pa preko prevoznih podjetij. Ni pa zanemarljivo dejstvo, da stroški prevoznih storitev v skupku stroškov podjetja strmo naraščajo, zato bi morda veljalo razmisliti o širitvi lastnih prevoznih zmogljivosti.

Velik del uspešnega trženja sloni na prodajnem osebju. Čeprav je podjetje trženjsko zelo aktivno, je delež aktivnih prodajalcev v razmerju z zaposlenimi v upravi podjetja premajhen. Podjetje posveča preveč pozornosti neproduktivnim, operativnim nalogam, sicer v določeni meri potrebnim za delovanje. Prodajne funkcije so izrazito koncentrirane na ozko vodstvo podjetja, kar za razvoj tega s preko sto zaposlenimi ni ustrezno. Strategija sodelovanja z agenti je predvsem zaradi mednarodne pestrosti dobrodošla, vendar nikakor ne bi smela zasenčiti razvoja in prevladati nad kreativnostjo lastne prodajne skupine.

Prednost podjetja je gotovo smisel zaposlenih za poslovne novosti, predvsem iz vrst proizvodnih inovacij. Podjetje je sposobno razviti ideje, manjka mu le odločilna operativna organiziranost, ki bi po smotrni upravičenosti projektov te spravila v tek. Med slednje prav gotovo sodi zamisel o novih končnih proizvodih iz lesa in kovine, ki je perspektivna ideja vodstva podjetja. K uresničitvi lahko bistveno pripomore tudi sveža delovna sila, zlasti mladi, ki so manj obremenjeni s preteklimi običaji poslovanja in nekoliko drugače gledajo na sodobno poslovanje.

### **3.2.3.2. Finance**

Finančna stabilnost podjetja je prav gotovo predpogoj za možnost realnega uresničevanja novih dejavnosti. Finančno stanje je odraz poslovne uspešnosti podjetja, ki jasno kaže, v katero smer se giblje prihodnje poslovanje in kakšen trend je zaznati pri gibanju prodaje, stroškov in celotne produktivnosti organizacije. Razmerje stroškov v primerjavi s prihodki od prodaje je potrebno analizirati v povezavi s celotnim finančnim poslovanjem, da se ugotovi, kje in kako podjetje zasluži svoj denar in katere poslovne strategije so donosnejše za podjetje.

Kot je razvidno iz finančnih podatkov podjetja (Izkazi uspeha podjetja Smart industries d.o.o. iz obdobja 1992-2000), je to od svoje ustanovitve dalje vsako leto poslovalo z dobičkom, ki se je iz leta v leto povečeval. V letu 2000 je podjetje realiziralo 1,7 milijarde čistega prihodka iz prodaje. Čisti dobiček iz tega poslovnega leta je znašal dobrih 74 milijonov tolarjev, podjetje pa je povprečno zaposlovalo 22 ljudi. Podatki veljajo za Smart industries d.o.o. brez ostalih dveh hčerinskih družb, to pa pomeni, da je vsak zaposlen v podjetju povprečno ustvaril 3,4 milijona tolarjev čistega dobička. Podjetje je v istem obdobju imelo vezanih 840 milijonov tolarjev sredstev, donosnost sredstev je znašala nekaj manj kot 9 odstotkov in je glede na panogo zadovoljiva. Koeficient ROE (rentabilnost), ki kaže udeležbo čistega dobička v povprečnem kapitalu, je v letu 2000 znašal 30 odstotkov in je razmeroma visok, če upoštevamo, da je v obstoječem kapitalu akumuliran večji del dobička prejšnjih let, ki se glede na strategijo lastnikov podjetja ni izplačeval. Delež

čistega dobička v prihodkih podjetja (ROS) je znašal slabih 5 odstotkov, kar jasno kaže na veliko udeležbo stroškov v prihodkih podjetja; kar 90 odstotkov vseh stroškov predstavljajo namreč stroški blaga, materiala in storitev.

Jasno je, da lahko podjetje še izboljša poslovanje predvsem z večanjem prodaje ali z zmanjšanjem vezanih sredstev, ki so v proizvodnih podjetjih relativno velika. To lahko doseže z zmanjšanjem zalog in terjatev s pomočjo boljše organizacije proizvodnega procesa in politike dobav. Čeprav je večanje prodaje običajno najbolj uspešen vir izboljšanja vseh finančnih kazalcev, tudi izgube zaradi slabe organiziranosti v sami proizvodni politiki niso zanemarljive. Drugi faktor je tudi tendenca nižanja stroškov predvsem iz vrst vhodnih surovin, materiala in kupljenega blaga. Stroški plač zaposlenih niso moteč faktor in so bolj vprašanje strategije razvoja podjetja.

Podjetje Smart industries d.o.o. je finančno stabilno, kar se kaže tudi v relativno dobri likvidnosti denarnih sredstev. Sicer se plačilne navade razlikujejo med kupci oziroma državami. Med boljše in hitrejše plačnike sodijo severne države, medtem ko so daljši in zakasneli plačilni roki značilni za italijanske in slovenske kupce. Vsekakor je pomembno, da podjetje tudi z vidika finančnih pogojev skrbi za boljši izbor svojih kupcev, ki bi podjetju odtegnili marsikateri bančni kredit in stroške povezane s tovrstnimi posojili.

Bistveno za podjetje Smart industries d.o.o. je večanje prodaje obstoječih proizvodov in tistih v katerih ima podjetje potencialne konkurenčne prednosti in jih šele namerava razvijati. Pomembno je, da razvija programe proizvodov, ki bi zavzeli večji pribitek v razmerju prihodek – strošek, za kar je potrebno natančno oceniti trg in svoje proizvodne zmožnosti. Obstaja možnost, da bi končni proizvodi podjetju finančno omogočali višje prodajne marže in dobiček, kot večina obstoječih polproizvodov, ki danes prinaša povprečnih pet odstotkov.

### **3.2.3.3. Proizvodnja**

Proizvodnja je skupaj s prodajo oz. trženjem glavna gonilna sila podjetja Smart industries d.o.o. Celotna zasnova delovanja sloni na proizvodnih programih, ki jih izvaja podjetje samo in v sodelovanju s hčerinskima podjetjema Žago Godovič d.o.o. in Glogom d.o.o. Čeprav delež prodaje ne izvira iz lastne proizvodne aktivnosti, pa v podjetju velik pomen pripisujejo svojim proizvodnim zmogljivostim, ki jih donosno uporabljajo v trženjske namene. Iz izkušenj podjetja je namreč znano, da velik del prodaje lesno-proizvodnih podjetij po Evropi ni iz vrst lastnih proizvodnih programov, temveč posledica spretnih nakupno-prodajnih procesov, ki si jih velika proizvodna podjetja lahko privoščijo, svojo

proizvodnjo pa uporabljajo kot dokazno gradivo. S tem dosegajo večjo verodostojnost v očeh kupcev, kar občutno pomaga pri prodajnih strategijah. (Vir navedenih dejstev so poslovne izkušnje, ki ne morejo biti podprte s statističnimi podatki ali z drugimi uradnimi objavami.)

Poslovno administrativne stavbe in prostori podjetja Smart industries d.o.o. merijo 352 m<sup>2</sup>; delno so locirane v Vrtojbi na Mednarodnem mejnem prehodu ter v Godoviču, poleg ostalih dveh lastniških podjetij. Industrijska površina in skladišče, ki se nahajata v nekdanjih proizvodnih prostorih podjetja Meblo v Novi Gorici merita 1023 m<sup>2</sup>. V njih proizvaja podjetje izključno lesena sedišča za italijanski trg, ostala proizvodnja (leseni elementi, lepljeni elementi, tramovi, deske, žagan les itd.) pa se odvija v Godoviču pod okriljem podjetij Glog d.o.o. in Žago Godovič d.o.o. Sodelovanje med podjetji je tesno, kar pa za ostali dve delno lastniški podjetji nima popolnoma pozitivnega strateškega učinka. Dejstvo je, da zaradi velike odvisnosti slednjih od podjetja Smart industries d.o.o. od same ustanovitve dalje, ti dve hčerinski podjetji nista razvili svojih trženjskih strategij, kar pomeni, da poslujeta v senci dogajanj in razvoja podjetja Smart industries d.o.o. Ti dve podjetji sta skoraj v celoti le proizvodni brez ostalih poslovnih funkcij. Sicer navedeno velja bolj s pravnega vidika ureditve omenjenih gospodarskih družb, saj določene poslovne interakcije med družbami potekajo skoraj dnevno. Vendar pa je tak razvoj že zaradi proizvodne drugačnosti kot tudi relativne velikosti obeh podjetij deloma neustrezen in precej tvegan. Nujno bi bilo, da bi obe podjetji razvoj usmerili prav tako v iskanje in razvoj svojih trgov, torej v aktivnost, ki je bila doslej spregledana oziroma zapostavljena ali mogoče le slabo organizirana. Za ti dve podjetji je nujno, da ustanovita svoj trženjski oddelek, torej zaposlita strokovno osebje, ki ga danes sploh nimata, ker sta prodajno popolnoma odvisni od podjetja Smart industries d.o.o. Razvoj v tej smeri bi bil prav tako koristen za podjetje Smart industries d.o.o., saj bi ga delno razbremenil, hkrati pa povzročil določeno mero tekmovalnosti, ki je prav tako nujna za izboljšanje poslovanja v medsebojnih poslovnih odnosih.

Proizvodne zmogljivosti podjetja so za obstoječe poslovanje zadostne. Zaradi sedanje krize na trgu masivnega lesa, se podjetje občasno sooča tudi s problemom zasedenosti vseh strojnih zmogljivosti, kar pomeni, da trenutno na večini proizvodnih linij ne dosega prihrankov obsega. Pri velikih proizvodnih količinah so prihranki obsega precejšnji, saj je delež fiksnih stroškov v proizvodnji velik in je tako skoraj nujno, da podjetje razvija veliko, kontinuirano proizvodnjo določenih proizvodov. Pri tem so mišljena sedišča, mizne plošče, lepljene plošče ali celo končni proizvodi, ki vsebujejo naštete elemente.

Podjetje se pri vprašanju produktivnosti velikokrat primerja s konkurenčnimi italijanskimi podjetji. Ugotovitve temeljijo na cenovnih primerjavah določenih enakovrednih

proizvodov in kažejo, da je produktivnost podjetja Smart industries d.o.o. relativno nižja od njenih tujih sosedov. Prvi vzrok je nedvomno razlika v tehnološki opremljenosti, ki govori o povprečnem razhajanju dvajsetih let v primerjavi z italijanskimi lesno-proizvodnimi podjetji. Premalo je robotizacije in avtomatizacije s pomočjo računalniško vodenih programov. Podjetje je sicer za slovenske razmere dokaj dobro strojno opremljeno, vendar se ne more primerjati z razvitejšimi zahodnimi sosedi. Drugi, nedvomno pomembnejši vzrok slabše produktivnosti, je izrazit organizacijski zaostanek pred ostalimi primerljivimi podjetji. Podjetje posveča premalo pozornosti organizaciji proizvodnje in disciplini, ki je bistvena za doseganje večje produktivnosti in dobičkonosnosti.

Druga pomanjkljivost podjetja, ki je posledica organizacijskih problemov, je nesposobnost držati se pogodbeno določenih dobavnih rokov. V preteklih poslovnih letih je podjetje izgubilo pomemben del svojih kupcev prav zaradi svoje netočnosti. Zaradi povpraševanja po svojih proizvodih, ki je močno presehalo ponudbo, je moralo voditi določeno selektivno politiko do potencialnih kupcev, vendar je to počelo na napačen način. Z velikimi zamudami in neizpolnjenimi pogodbenimi obveznostmi je pustilo slab pečat med nekaterimi pomembnimi odjemalci. Znano je namreč, da večina kupcev tudi v nekoliko slabših poslovnih obdobjih svojih naročil ne odreka dobrim dobaviteljem, česar se podjetje zaveda šele danes.

Delovna sila podjetja v proizvodnji je dovolj sposobna za doseganje novih ciljev, če bo le dobro vodena in organizirana. Večjih tehnično-proizvodnih pomanjkljivosti ni, delno oviro predstavlja le lakirnica, ki je podjetje še nima. Za nadaljnji razvoj dejavnosti je investicija v lastno lakirnico smiselna, ker je večinoma predpogoj za prehod na proizvodnjo končnih proizvodov v večjih obsegih.

#### **3.2.3.4. Organizacija**

Sestava podjetja, njegova politika in kultura predstavljajo organizacijsko stran podjetja, ki lahko hitro iztiri in postane nefunkcionalna v hitro spreminjajočem se gospodarstvu. Podjetje najlažje spremeni svojo strukturo in politiko, težje pa je spreminjati ustaljeno kulturo, ki je ključen dejavnik uspešnega podjetja. Podjetje si mora prizadevati, da svojo sestavo, politiko in kulturo prilagodi spreminjajočim se zahtevam poslovne strategije.

Vodstvo podjetja Smart industries d.o.o. je sicer sposobno, kar potrjujejo tudi poslovni rezultati desetletnega poslovanja, pomanjkljivost je le premajhna usmerjenost v prihodnost, ki je posledica medlo začrtanih strategij in ciljev. Zaradi pomanjkanja dolgoročnih planov

se vodstvo pri prehodni krizi slabo znajde, ker nima izdelanih alternativnih programov trženja in proizvodnje. Ideje sicer obstajajo, vendar obdobje padca poslovnih aktivnosti ni primerno za trezna razmišljanja, saj so vsi naporji usmerjeni le v iskanje trenutnih izhodov iz krize in ne toliko k dolgoročnemu pomenu uvajanja novih dejavnosti.

Podjetniška usmerjenost je prisotna, vendar v večji meri le pri vodstvu in manj pri ostalih zaposlenih, ki le posredno zastopajo podjetje navzven. S tem so mišljeni predvsem administrativni delavci in delavci v proizvodnem obratu. Sicer je v organizaciji čutiti določeno predanost uslužbencev, ki bi jo podjetje moralo znati izkoristiti in tako povečati kreativnost vseh zaposlenih in ne le tistih v ožjem vodstvu. Podjetje na primer, kljub svoji velikosti nikoli ne sklicuje uradnih sestankov vseh delavcev, tudi uradno ne poroča o svojih uspehih ali neuspehih, kar nespodbudno vpliva na zaposlene in znižuje občutek pripadnosti podjetju. Človeški faktor pa je temeljni element, na katerem mora graditi in od katerega je odvisen tudi prihodnji razvoj. Zato je bistveno za ohranitev podjetniškega zagona, da podjetje zaposli novo, mlado delovno silo, ki bi s seboj poleg sveže izobrazbe prinesla tudi nove ideje. Delna pomanjkljivost sedanje strukture delovne sile je namreč tudi šibka izobrazbena raven, ki se kaže tako v upravnih kot proizvodnih funkcijah.

Velik organizacijski problem predstavlja v podjetju dejavnik odzivnosti oz. fleksibilnosti zaposlenih. Na videz je pretok informacij med oddelki sicer velik, vendar neustrezen, saj ne omogoča ažurnosti, pa tudi vsebina komunikacij je vprašljiva. Vzrok neorganiziranega sodelovanja je prvič problem razmejevanja odgovornosti, ki sploh niso ustrezno razporejene med osebje. Večina delavcev le približno ve, katere naloge naj opravlja in za kaj so odgovorni. Posledica so pogosti spori in medsebojno nerazumevanje. Več jasnosti glede delovnih nalog in pristojnosti bi zaposlenim omogočilo večje medsebojno mrežno povezovanje, kot posledica želje po čim boljših dosežkih za svojo področno odgovornost. Vprašanje opredelitve odgovornosti je torej ključnega pomena za razvoj zaposlenih v podjetju.

Drugi vzrok za slabo medsebojno komuniciranje je prav gotovo pomanjkljivo računalniško znanje, ki onemogoča razvoj komunikacije zaposlenih preko, sicer v podjetju prisotnega ISDN medmrežnega sistema. Tako večina sporočil še vedno poteka telefonsko oziroma po faxu. Ta šibkost ogroža tudi poslovanje podjetja z zunanjim okoljem, kjer so neposredne povezave vse nujnejše.

Podjetje delno zanemarja tudi pomemben faktor, kot je politika plač in s tem povezano nagrajevanje, ki je bolj kot racionalnim faktorjem prepuščeno naključjem. Vodstvo bi moralo razmisliti o novih prijemih nagrajevanja zaposlenih, točno določiti faktorje, ki vplivajo na strukturo plače in druge oblike ugodnosti. Očitno je, da se podjetje Smart

industries d.o.o. sooča z resnimi organizacijskimi problemi, ki so med vsemi elementi notranjega okolja najbolj pereči. So namreč dejavniki, ki na kader v podjetju vplivajo neposredno in tako bistveno odločajo o produktivnosti in sposobnosti razvoja delovne sile. Za podjetje je pomembno, da usposobi čim več zaposlenih, ki zavestno vodijo sami sebe.

#### **3.2.4. Opredelitev cilja**

Potem ko ima podjetje opredeljeno poslanstvo in proučeno svoje zunanje in notranje okolje, lahko začne razvijati svoje cilje in naloge za določeno načrtovalno obdobje. Ker je paleta aktivnosti podjetja Smart industries d.o.o. široka, je jasno, da zasledovanje enega cilja ni smotrno, temveč se mora na podlagi svojega poslanstva odločiti za splet najpomembnejših ciljev.

Novo poslanstvo podjetja gradi na razvoju novih proizvodov, kar pomeni, da mora velik del pozornosti usmeriti na cilje iz vrst novih aktivnosti, pri tem pa zadržati obstoječe proizvodne programe oziroma posle, ki so za podjetje strateškega pomena. Med temi velja razvijati prodajo hlodovine in drv, lesnih elementov, prodajo pohištva v Sloveniji in v tujini in nadaljnje razvijanje programa masivnih lepljenih plošč in sedišč, iz katerih lahko razvije končne proizvode.

Trenutno najpomembnejši cilj je rast prodaje in s tem večanje tržnega deleža vseh proizvodov. To bi lahko podjetje doseglo s prodorom na nove trge, na primer na trge evropskih držav, s katerimi še ni poslovalo v večjem obsegu. Novi trgi, oz. nove države bi bile najprimernejše za paleto bolj izdelanih proizvodov ali celo za linijo novih končnih izdelkov. Sicer pa slovenski trg ni izključen pri uvajanju novih kuhinjskih stolov in miz, saj lahko bistveno dopolni in vpliva na širitev poslovanja novih proizvodov. Vendar podjetje ne more sočasno uspešno razvijati prodaje na obstoječih in novih trgih, kar pomeni, da se mora osredotočati na zanj pomembnejše ciljne trge.

Družba mora vzporedno z rastjo prodaje skrbeti za večjo donosnost svojih poslov, ki jo lahko primarno doseže prav z večanjem prodaje donosnejših proizvodov in hkratnim nižanjem stroškov proizvodnje. Tako je specifični cilj, ki ga mora uresničevati na ravni proizvodnje, zniževanje stroškov ter razvijanje inovativnosti in tehničnih izboljšav, ki peljejo do povečane produktivnosti proizvodnega procesa. Glede večanja prodaje donosnejših proizvodov pa velja vzpodbuditi razvoj in prodajo lastnih pohištvenih izdelkov in jih podpreti s količinsko izraženim ciljem, kar pomeni izdelati program ciljne prodaje po mesecih in trgih. Če se podjetje odloča za dolgoročno strateško rast nove dejavnosti, je nesmiselno v prvem letu poslovanja pričakovati takojšnje velike dobičke, ki ob začetnih

investicijah realno niso možni. Ker je primaren cilj podjetja večanje prodaje, kar bi pomenilo rast poslovanja, je kratkoročno težko maksimirati tudi dobiček, saj sta sočasna rast prodaje in dobička med seboj izključujoča se cilja. Podjetje se mora najprej osredotočiti na razvoj in rast trga, šele nato lahko razmišlja o večjem dobičku.

### **3.2.5. Opredelitev strategije**

Cilj podjetja je torej razvijanje trga in večanje prodaje, kar pomeni, da mora podjetje izbrati strategijo, ki opredeljuje zadani cilj. Strategija, kot jo opredeljuje Michael Porter (Kotler, 1996, str.84) pove, kako razmišljati in kakšno usmeritev ubrati, da bi dosegli določen cilj. Ker se podjetje Smart industries d.o.o. nahaja v obdobju prehoda proizvodnje od polproizvodov na končne izdelke, se pri tem sooča z novimi trženjskimi izzivi. Podjetje mora za svoj projekt izbrati trg, ki bi dolgoročno ustrezal razvoju novih izdelkov, predvsem v smislu njihovega ustreznega pozicioniranja.

Glede na usmeritev in analizo stanja podjetja je najprimernejša *strategija osredotočanja*, kar pomeni, da se podjetje raje osredotoči na enega ali več ozkih tržnih segmentov, kot da bi si prizadevalo doseči večji trg. Podjetje se seznanja s potrebami teh segmentov in se odloči za vodstvo z eno od oblik diferenciacije. Osredotoči se na doseganje odličnosti, ki jo ceni večji del izbranega trga in neguje tiste prednosti, s katerimi bo uspelo na enem ali dveh pomembnih konkurenčnih področjih. Če se podjetje odloči, da bo vodilno na področju kakovosti svojih novih izdelkov, mora izdelovati in nakupovati najboljše sestavne dele, jih strokovno sestaviti in pred prodajo natančno pregledati. Še vedno lahko posluje tudi v smislu stroškovne učinkovitosti, ki jo ponuja z največjo možno mero kakovosti svojih proizvodov.

Odločitev, da podjetje nov trg za svoje končne proizvode poišče izven Slovenije, je strateškega pomena predvsem zato, ker bi s prodajo na evropskem trgu že zaradi svoje velikosti lažje dosegali stroškovno učinkovitost, izvirajočo iz proizvodne ekonomije obsega. Bistveno je tudi, da podjetje najprej poišče svoj trg in šele nato preide na dejansko proizvodnjo, saj je tveganje organizacije celotne dejavnosti preveliko, da bi podjetje lahko ta nov projekt pričelo zgolj kot proizvodni eksperiment, kar pomeni, da bi večino trženja izdelkov reševalo naknadno.



## **4. TVEGANJA**

### **4.1. BISTVO ANALIZE**

Vsako poslovanje, seveda tudi mednarodno, je povezano s številnimi tveganji. Posledica tveganja se kaže predvsem v dejstvu, da zaradi nastopa predvidenih ali nepredvidenih dogodkov kljub ustreznim strateškim odločitvam in vloženemu kapitalu ne bo dosežen programiran ekonomski učinek in tudi ne optimalni poslovni uspeh. Z ogroženostjo planiranega ekonomskega učinka posla nastopajo za podjetje delne ali popolne izgube. Osnovna naloga podjetja je, da poskuša ugotoviti čimveč nepričakovanih in pričakovanih dogodkov, izmeriti, v kolikšnem obsegu, s kakšnimi posledicami in v katerih smereh lahko vplivajo na učinek posla ter kako pogosto se pojavljajo.

Res je, da ima podjetje Smart industries d.o.o. že skoraj desetletje razvito mednarodno poslovanje in nekaj zbranih izkušenj, vendar se mora zavedati, da postaja tekmovalnost na globalnem trgu tudi v lesni industriji vse večja. Predvsem zato, ker podjetje šele kratek čas razmišlja o končnih proizvodih, kot o proizvodnem in prodajnem izzivu; na tem področju skorajda nima lastnih izkušenj, kar pomeni, da je analiza tovrstnih tveganj toliko bolj pomembna.

Tveganja, katerih poznavanje lahko prepreči težave oziroma vpliva na uspešno poslovno pot podjetja, so predvsem povezana s tehnološkim, tržnim, finančnim in institucionalnim značajem poslovnih aktivnosti.

### **4.2. TEHNOLOŠKO TVEGANJE**

Glede na to, da podjetje že desetletje posluje in hkrati proizvaja v lesni panogi, ima do danes nabranih nekaj potrebnih izkušenj, ki so lahko izhodišče v proučevanju tehnološke primernosti in opremljenosti proizvodnje. Svojo ustreznost lahko meri tudi s primerjavo lastnega stanja glede na slovensko povprečje v panogi. Med vsemi panožnimi podskupinami lesne industrije so, po podatkih Gospodarske zbornice Slovenije (2000, str.41), v zadnjih dveh letih povprečno letno največ opreme zamenjali prav proizvajalci lesenih stolov in to 18%. Čeprav je produktivnost slovenskih podjetij glede na Evropo še vedno dvakrat manjša, je jasno, da terja proizvodnja masivnih lesenih stolov visoko in

hitro zamenjavo tehnologije, kar je posledica visoke zahtevane stopnje fleksibilnosti proizvodnje in relativno kratkega življenjskega ciklusa proizvoda.

Program podjetja je razvijati nove proizvode in sicer končne proizvode za razliko od obstoječe filozofije proizvodnje in trženja polproizvodov. Eno prvih tveganj bi bila vrsta investicij, povezanih s posodobitvijo proizvodnih strojev in nakupom novih, če bi se po tem pokazala potreba. Podjetje trenutno razpolaga z vso potrebno tehnologijo za proizvodnjo sedišč in miznih plošč, ki je najnujnejši pogoj za začetek proizvodnje. Ker ideja o proizvodnem programu temelji na lesu in kovini, proizvodnjo lesenih delov pa podjetje trži že dalj časa, je v tem primeru potrebno samo sestaviti kovinski in leseni del v celoto, pod predpostavko, da podjetje kovinski del kupi. Tveganje, povezano neposredno z nakupom nove strojne opreme, torej ne obstaja. Obstaja sicer tveganje, povezano s problemom posodobitve že obstoječe tehnologije, ki je v povprečju izpostavljena hitri zastarelosti, vendar je to odvisno tudi od strategije že obstoječe proizvodnje podjetja in neposredno ne zadeva le nove dejavnosti.

Podjetje pri novi liniji izdelkov dejansko ne bi proizvajalo nič novega, temveč bi obstoječe lesene polizdelke (sedišča, mizne plošče itd.) združilo v končni proizvod in jih tako tudi tržilo. In ker je sedanji cilj podjetja tudi ožanje preširokega proizvodnega portfelja, nastalega zaradi težnje po zapolnitvi proizvodnih kapacitet kot posledica izpada prodaje masivnih elementov, bi podjetje istočasno doseglo več strateških koristi. Usmerilo bi se le na skupine izdelkov ali faze proizvodnega procesa, ki jih lahko obvladuje z obstoječimi resursi in za katere je visoko specializirano, vzporedno pa bi lahko proizvedlo tudi končne izdelke iz iste osnove, brez večjih dodatnih proizvodnih adaptacij. S tem bi bil pičel kapital, s katerim podjetje razpolaga, najučinkoviteje naložen, proizvodnjo pa bi v prihodnosti lahko tudi učinkovito posodobili.

Podjetje namerava v začetku na trg vstopiti s poznanimi in dokaj klasičnimi modeli stolov in miz. To naj bi bili relativno pogosto trženi modeli lesno-kovinskih stolov in miz, ki se že dalj časa prodajajo predvsem v Italiji, Španiji oz. v Sredozemskih državah. Namenjeni so predvsem kuhinjskim in jedilnim prostorom, velik uspeh pa so doživeli tudi v barih, kavarnah, restavracijah in v podobnih lokalih. Sicer bi podjetje modele nekoliko prilagodilo svojim proizvodnim možnostim in tudi stilskim ciljem (priloga 1). Oblikovnih možnosti je veliko, tudi stroškovno niso občutljive, saj gre pri lesenem delu stola le za iskanje skladja in oblik, ki bi se ujemala z določenim kovinskim ogrodjem. Kovinska ogrodja pa so dobavljiva v številnih različicah, tako barvnih, oblikovnih kot tudi kakovostnih. Oblikovni razvoj lesenih delov izdelkov bi podjetje zadržalo doma v svoji proizvodnji, prav tako vse ostale promocijske in predstavitvene kataloge podjetja. Za to ima dovolj strokovno usposobljene zaposlene.

Čeravno podjetje danes ne razpolaga z lakirnico, bi bila pri širitvi proizvodnje, če bi se strategija novih proizvodov pokazala kot uspešna, smiselna investicija vanjo. Večine lesenih polizdelkov podjetju namreč ni bilo potrebno lakirati, zato podjetje ni razmišljalo o postavitvi lastne lakirnice. S širitvijo proizvodnje končnih izdelkov bi bilo potrebno preučiti smiselnost in rentabilnost te investicije. Ta bi podjetju gotovo predstavljala določeno tveganje, ki pa ob začetku proizvodnje še ni upravičeno zaradi negotovosti poslovnega uspeha dejavnosti. Začetek te dejavnosti je smiselno izpeljati brez nepotrebnih tveganj. Lakiranje lesa lahko podjetje trenutno posreduje v delo za to specializiranim kooperantom. Enako velja za nabavo izdelanih kovinskih ogrodiv, ki jih po zelo konkurenčnih cenah lahko nabavi od specializiranih proizvajalcev v sosednji Italiji. Tveganje, povezano s kovinskim delom izdelka in z lakiranjem lesa, se tako omeji na nabavno sposobnost podjetja.

Dolgoročno tveganje utegne za podjetje predstavljati obstoječa tehnologija, v kolikor ne bi prihajalo do tekoče posodobitve, kar bi lahko ogrozilo konkurenčnost ne samo z vidika produktivnosti, temveč tudi z vidika ekološke ustreznosti proizvodnje in izdelkov. Večina podjetij skuša prav pri razvoju novih izdelkov upoštevati načelo, da naj bi bilo obremenjevanje okolja pri proizvodnji, rabi in po uničenju izdelkov čim manjše. Po zadnjih podatkih Združenja lesarjev Slovenije več kot polovica podjetij lesne panoge upravlja kakovost s standardom ISO 9000, samo 5% pa ima uveden ali je tik pred uvedbo sistema vodenja podjetja z vidika varovanja okolja v skladu z zahtevami novejšega standarda ISO 14001. Iz navedenega je razvidno, da okoljska problematika slovenskih lesarskih podjetij ni zadovoljiva, kar posredno velja tudi za podjetje Smart industries d.o.o.

Podjetje Smart industries d.o.o., kljub relativni proizvodni ustreznosti, nima urejenih tehničnih in okoljskih standardov kakovosti (certificiranje in zagotavljanje kvalitete) s standardom ISO 9000 in ISO 14001. Podjetje o tem nikoli ni resneje razmišljalo, čeprav je danes očitno, da mora biti regulativa standardov ena od najpomembnejših aktivnosti podjetja, ki bi želelo poslovati na mednarodnih trgih, še posebej v Evropski uniji. Tudi pri trženju izdelkov velja, da so tehnološki, še bolj pa ekološki standardi eno od ključnih vzvodov 'nove konkurenčnosti'. Podjetje brez urejenih tehnološko-okoljevarstvenih standardov dolgoročno izgublja verodostojnost v očeh kupcev in tvega izgubo trga. Razvoj v tej smeri je nujen, če želi podjetje svojo strategijo osredotočiti tudi na kvaliteto svojih proizvodov. Za podjetje je torej pridobitev ustreznih ISO standardov ključnega pomena. Prav tako je pomembna uporaba modernih in okolju prijaznih postopkov ter materialov, tudi z upoštevanjem dejstva, da je prav lesna industrija obdolžena večjih 'krivd' zoper varstvo okolja.

### 4.3. TRŽNO TVEGANJE

Podjetje mora svoje moči usmeriti v poznavanje tržnega okolja, še zlasti v mednarodni trgovinski sistem, v položaju, ko razmišlja z novimi izdelki vstopiti na tuji trg. Odločiti se mora, kakšen bo delež njegove prodaje, ali bo delovalo v eni ali več deželah, v katere dežele namerava vstopiti in kako. Glede na položaj v podjetju Smart industries d.o.o. je sprva smotrno na tuj trg vstopiti neposredno, torej z izvozom, in po tej poti razvijati svoje poslovanje ter se odločati o nadaljnjih, zahtevnejših korakih. Pomembno je, da podjetje presodi o vseh možnih tveganjih, ki bi se pojavila na novi trženjski poti proizvodov.

Prva naloga je vsekakor izbor držav, ki bi ustrezale novi strategiji izdelkov podjetja. Glede na to, da je do sedaj večino informacij, znanja in resursov nabiralo pri podjetjih sosednje Italije, ta država ne more biti več, tako kot doslej, optimalni ciljni trg. Primernejše bi bile države z drugačno potrošniško filozofijo pa tudi bivanjsko kulturo, kot na primer Nizozemska, Belgija ali Nemčija. Tudi tveganje čisto novega vstopa na te trge bi bilo deloma omiljeno, ker je podjetje v teh državah, sicer z drugačnimi proizvodi, prisotno že dve leti. Vsakršno poznavanje poslovnih običajev, tržnih prijemov ali kakršnekoli prodajne komponente na potencialnem novem trgu je v situaciji izbora novega trga za nov proizvod lahko le prednost pred odločitvijo.

Optimalno tržno strategijo bi podjetje ubralo ob penetraciji na več trgov različnih držav. Tako bi se izognilo prvemu večjemu tržnemu tveganju, tveganju izbora strank oziroma kupcev. Poslovati z več med seboj različnimi trgi in kupci je namreč uspešen način disperzije in zmanjševanja tveganj na eni strani ter prepoznavanje boljših kupcev na drugi. Ni izključena možnost, da bi za različne kupce podjetje moralo svoje proizvode tudi različno prilagoditi, kar bi od njega terjalo veliko mero fleksibilnosti. Zato je pomembno, da je podjetje že pred vstopom na nov trg pripravljeno modificirati svoje izdelke glede na potrebe novih kupcev.

Prav tako se s časom lahko pojavi tveganje poslabšanja kvalitete novih proizvodov in slabe prilagoditve na nove zahteve dosedanjih kupcev. Za preprečevanje težav je potrebno nenehno spremljanje kvalitete proizvodnje izdelkov in vpeljevanje izboljšav skupaj z uvajanjem novih predlogov ali sprememb na izdelkih, če to zahteva trg. Pomembnost kontrole kvalitete je še bolj izrazita prav zaradi tega, ker bo podjetje tržilo nove proizvode iz svojega programa, ki vsaj v začetkih ne bodo še popolnoma dodelani. Med drugim se lahko prevelika togost podjetja glede pripravljenosti, da svoje proizvode preoblikuje do natančnosti za potrebe novih kupcev, kaznuje s tveganjem izgube zanimanja in hkrati zaupanja kupcev, kar lahko dolgoročno pelje do izgube določenega dela trga.

Eno največjih tveganj je hkrati povezano prav s kvaliteto proizvodov; za podjetje bi bila škoda v primeru večjih reklamacij blaga nepopravljiva, če ne zaradi ostalih dejavnikov, predvsem zaradi same oddaljenosti trgov in tveganja vseh stroškov, ki bi jih za odpravo škode utrpelo podjetje.

Trženjsko tveganje delno zadeva tudi problem oblikovne izvirnosti novih proizvodov, ki naj bi bili dovršeni, predvsem pa dodelani v smislu aktualnih modnih in stilskih novosti. Bistveno je tudi usklajevanje oblikovne plati izdelkov s proizvodnimi in trženjskimi možnostmi, ki lahko zmanjšajo tveganja na vseh področjih vpeljave novega projekta. Tudi na tem področju so možnosti številne, saj lahko podjetje ponudi različne modele izdelkov različnim kupcem. Obstaja tudi možnost proizvodnje določenih modelov po naročilu, v kolikor bi ti modeli ustrezali proizvodnim specifikacijam in bi bili količinsko in cenovno zanimivi.

Zlasti s stališča trženjskih funkcij, je korak, pred katerim stoji podjetje, zelo zahteven. Uspešnost novega projekta sloni pretežno prav na sposobnostih trženjskega oddelka, da s svojim znanjem in pridobljenimi izkušnjami odpre za podjetje nov poslovni prostor. V določeni meri je smotno, da se podjetje odloči oblikovati prve trženjske stike skupaj s svojimi agenti, ki bolje poznajo tržne razmere novih ciljnih držav. V nadaljevanju mora paziti, da v očeh novih kupcev ne zapade v podrejen položaj (npr. verige trgovin s pohištvom) v razmerju do svojih agentov in da s svojo neprisotnostjo popolnoma ne izgubi nadzora nad strateškimi odločitvami. Obstoječa politika podjetja, ki se nagiba k posrednemu trženju preko zastopnikov, dolgoročno ni najbolj primerna za korenite spremembe poslovanja, v katere se spušča podjetje. Tveganje izgube nadzora nad trgov, posredno pa tudi inovativnega utripa v podjetju samem, je preveliko, da podjetje ne bi že sedaj razmišljalo o okrepitvi kadrovskega potenciala v podjetju, s ciljem prenosa kar največjega obsega trženja v domeno lastnega podjetja.

#### **4.4. FINANČNO TVEGANJE**

V sklop finančnega tveganja novega projekta lahko uvrstimo tveganja, ki so povezana s potrebnimi investicijami za začetek proizvodnje in prodaje in poslovno-finančnimi tveganji, ki zadevajo sam postopek prodaje novih izdelkov.

Nov projekt dejansko ne zahteva večjih investicijskih sredstev, ker je večina potrebnih sredstev, tako stalnih kot obratnih, že prisotnih v podjetju. Uporabljajo se za ostale dejavnosti, ki se izvajajo že dalj časa. Pri tem se zato bolj izpostavlja vprašanje tveganja oportunitetnih stroškov dejavnosti v primeru njene nerentabilnosti. Ali drugače, gre za

tveganje izgube prihodkov iz dejavnosti, ki bi se lahko izvajala namesto novega projekta kuhinjskih stolov in miz.

Plačilno tveganje spada gotovo med najpomembnejša tveganja mednarodnega poslovanja. Navezuje se na tveganje izbire primerne poslovne stranke. Izvoznik tvega, da stranka, ki že ima blago, ob dospellem roku ne bo plačala, ne bo plačala celotnega zneska ali bo plačala šele po nekaj opominih z zamudo. Neizpolnitev plačilne obveznosti kupca ima lahko resne posledice za druge stranke in lahko privede tudi do njenega finančnega poloma. Škoda je različna izguba blaga (v celoti ali delno), škoda na obrestih, škoda zaradi zmanjšanja kapitala in s tem manjših obratovalnih možnosti, izguba ugleda, ker podjetje ne more v redu izpolnjevati svojih obveznosti do dobaviteljev, zaradi finančnega zloma in podobno.

Zaradi velikega vpliva plačilnega tveganja na finančni učinek posla je razumljivo, da mora podjetje to tveganje čimbolj zmanjšati, če ne celo popolnoma izločiti. Čeprav je pogajalska moč podjetja ob začetnih vstopih na nov trg dokaj zmanjšana in so posledično zmanjšane tudi možnosti zahtev kakršnihkoli finančnih zavarovanj, je vsaj delno zmanjšanje plačilnega tveganja nujno potrebno. Podjetje se lahko posluži obširnih informacij o poslovanju in boniteti stranke, s katero namerava skleniti posel, ali pa se odloči za eno izmed plačilnih oblik kot so razni akreditivi, bančne garancije ali factoringi.

V zvezi s plačilnim tveganjem je tudi tveganje prevzema blaga, ki je prav tako nevarnost za izvoznika. To tveganje je v tem, da kupec naročenega blaga zaradi kakršnegakoli razloga ali brez razloga ne prevzame. Posledice kupčevega neprevzema blaga so dodatni prevozniki stroški, ker se blago vrača ali pošilja drugemu kupcu, stroški skladiščenja in dodatnega zavarovanja; medtem ko podjetje išče novega kupca, popusti za blago pri ponovni prodaji, še posebej, če je bilo blago izdelano po posebnih željah kupca. Tudi temu tveganju se da izogniti z določenimi plačilnimi pogoji, kot so posebni akreditivi ali predplačila in drugo, ki kupca prisilijo k prevzemu blaga.

Dejstvo je, da se pri modernem načinu poslovanja, zlasti z razvitimi evropskimi državami, vedno bolj opuščajo metode zavarovanja plačil in je vsaj v praksi podjetja Smart industries d.o.o večina plačil opravljenih na 'odprti račun', kar pomeni, da posel v celoti financira izvoznik, ki tudi tvega do plačila blaga. Pri tem se pojavlja tudi kreditno tveganje, brez katerega danes praktično ni mogoče več izpeljevati poslov. Zahteve po kratkoročnem, srednjeročnem ali celo dolgoročnem kreditiranju so fiksne predpostavke pri večini izvoznih poslov, ki jih danes opravlja podjetje, varirajo pa glede na države. Povprečni plačilni roki v Italiji za lesne proizvode znašajo od šestdeset do devetdeset dni, medtem ko v državah Beneluksa plačujejo v sedmih do enaindvajsetih dneh, sicer deloma z zahtevo po

plačilnih popustih. Kreditna nevarnost splošno obstoji torej v daljši zamudi plačila, v neplačilu ali popolni izgubi blaga.

Potencialno možno bi bilo tudi valutno tveganje, kar pomeni, da bi prišlo do devalvacije ali revalvacije valute, v kateri je bil posel sklenjen v času do plačila blaga. Vendar je glede na stanje tečaja tolarja SIT glede na valuto Evropske unije EUR, v kateri bo prihodnje leto oz. že danes poteka ves plačilni promet z državami članicami, tveganje odveč. Cene izdelkov so definirane v EUR, tečaj SIT pa glede na to valuto pada, kar je ugodno za slovensko podjetje, ki svoje blago namenja izvozu. Po drugi strani pa je določen dejavnik tveganja tudi inflacija v Sloveniji, ki povzroča rast cen in je s tem pojavom le še delno kompenzirana s strani padanja tečaja SIT v razmerju do EUR.

Tveganje spremembe cene je tudi eno izmed možnih finančnih tveganj. Cene izdelkov mora podjetje kalkulirati za daljše obdobje in pri tem predvideti vse možne inflacijske spremembe predvsem v svoji državi, torej v Sloveniji. Tu so pomembne predvsem različne rasti cen vhodnih surovin oz. lesa, plač zaposlenih, električne energije in ostalih stroškov proizvodnje. Znano je namreč, da je inflacija v državah, ki naj bi predstavljale nov trg za podjetje, znatno nižja kot v Sloveniji, kar pomeni, da je skokovito dvigovanje cen izdelkov nemogoče.

#### **4.5. INSTITUCIONALNO TVEGANJE**

Institucionalno tveganje pridobiva na pomenu zlasti pri odločitvah podjetja za pohod na tuje trge, kar zahteva dovzetnost za posebnosti tujega gospodarstva, zakonodaje, politike in kulture. Hkrati je predpogoj tudi utrjen management znotraj podjetja, katerega naloga je prepoznavanje vseh pasti in sprememb v tujem okolju.

Za podjetje Smart industries d.o.o. je iz vseh vidikov najpomembnejše dogajanje na trgih Evropske unije. Po podatkih EUROFORTECH-a (mreža univerz, centrov usposabljanja, tehničnih organizacij in panožnih združenj, ki je ustanovljena z namenom promocije in razvoja gozdarstva in lesne industrije v Evropi) in EUROWOOD-a (mreža lesnih tehničnih centrov in lesno-raziskovalnih organizacij) pohištvena industrija ne sodi med ogrožene sektorje. V Evropski uniji panoga pomembno prispeva h gospodarstvu, tako z vidika zaposlitve kakor tudi z vidika enakomernejše poselitve in varovanja življenjskega okolja. Pomembna aktivnost, ki poteka in pri kateri Komisija EU izdatno podpira proizvajalce, je komuniciranje s kupci in prepričevanje (osveščanje) le-teh, da je les naravni material, ki je obnovljiv in zaradi možnosti reciklaže ne obremenjuje okolja. To je pomembno dejstvo, ki

lahko v bodoče zanika tveganje lesnih proizvajalcev, da na račun ekološke osveščenosti razvitih držav, pod pretvezo uničevanja okolja, izgubijo svoj tržni delež.

Dalje, pomembno je politično tveganje, ki je neposredna posledica političnih dogodkov kot so vojne, nemiri, ali nepredvidenih političnih in gospodarskih ukrepov državnih oblasti (prepovedi uvoza, dvig carin, prepoved transfera ipd.). Glede na to, da Slovenija še ni članica Evropske unije in se njena politika delno razlikuje od evropske, je za zdaj tveganje sprememb izvoznih carin in drugih ukrepov še vedno prisotno. Tu se pojavi tudi tveganje držav uvoznic oziroma kupcev blaga slovenskega porekla, saj so zaradi političnih razmer zadnjih desetih let na območju Balkana, iz izkušenj še vedno precej skeptični. Torej gre bolj za tveganje nepoznavanja Slovenije v Evropi, kar se kaže tudi v težje vzpostavljivih poslovnih odnosih s tujimi evropskimi kupci. S tega vidika bi se tveganja bistveno zmanjšala po pridružitvi Slovenije Evropski uniji.

Kar zadeva splošna ekonomska in politična tveganja držav Beneluxa, ki so za podjetje najverjetnejši potencialni trg za nove proizvode, velja, da sodi predvsem Nizozemska danes med države, ki so najbolj zaželeni z investicijskega stališča, kar pomeni največji donos na vložena sredstva skupaj z najnižjim poslovnim tveganjem. Ocena je spodbudna, sicer pa ne gre pozabiti, da so nedavne teroristične akcije v ZDA omajale zaupanje v še tako razvitih državah, kar pomeni, da velja na ekonomsko dogajanje gledati širše in da zna morebitna recesija, ki jo mnogi napovedujejo, ekonomsko vplivati tudi na evropski trg.

Za podjetje, ki vstopa na tuji trg je bistvenega pomena izkustveno poznavanje poglobitnih zakonov, ki ščitijo konkurente, porabnike in družbo. Sicer se s poslovnega vidika zakoni v teh državah zaradi sorodne evropske mentalitete oz. zgodovine dosti ne razlikujejo, kar pomeni, da za podjetje bistvenega tveganja iz tega naslova ni. Je pa priporočljivo ažurno spremljanje dogajanj predvsem v zvezi s spremembami zakonov o varstvu potrošnikov, ki imajo v evropskih državah pomemben vpliv na ekonomska dogajanja. Z združevanjem Evrope se uveljavlja tendenca poenotenja zakonov držav članic, kar znižuje težave in tveganja pri poslovanju znotraj integracije.

Faktor tveganja, ki se izpostavlja pri poslovanju s tujo državo je tudi razlika v kulturi poslovanja med podjetji. Potrebno je uskladiti drugačna stališča in poslovne običaje, za kar je potreben sposoben management v podjetju, ki zmore uvideti različnost in želje ter zahteve tujih poslovnih partnerjev. Prav slednja zmožnost je ključna za uspeh v novi državi, predvsem severnoevropski, kjer je doma protestantska etika. Poslovanje s temi državami, kjer so poglobitna vodila individualizem in materializem, namreč zahteva veliko mero doslednosti, točnosti in vztrajnosti. Za podjetje Smart industries d.o.o. je bistveno



osredotočenje in odkrivanje poslovnih taktik in strategij, ki bi pripeljale do plodnih sinergij z vidika kulturnih razlik med poslovnimi stranmi.

Preglednica 1: Ocena poslovnih tveganj za podjetje Smart industries d.o.o.

<b>Tveganje</b>	<b>Primer</b>	<b>Ocena *</b>
<b>Tehnološko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastarela tehnologija</li> <li>• Investicija v lastno lakirnico</li> <li>• Podjetje nima standardov ISO 9000, ISO 14001</li> </ul>	<p>**</p> <p>***</p> <p>**</p>
<b>Tržno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izbor novih držav tj. kupcev</li> <li>• Nepoznavanje novih trgov</li> <li>• Kvaliteta in oblikovna izvirnost novih proizvodov</li> <li>• Izguba neposrednega stika s trgov (agenti v primarni vlogi)</li> </ul>	<p>**</p> <p>****</p> <p>***</p> <p>****</p>
<b>Finančno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunitetni stroški (izguba prihodkov iz dejavnosti, ki bi se izvajala namesto novega projekta)</li> <li>• Plačilno tveganje (neplačilo, neprevzem blaga)</li> <li>• Kreditno tveganje (zamude plačil blaga)</li> <li>• Valutno tveganje (sprememba tečaja SIT/EUR)</li> <li>• Sprememba cene (inflacija v Sloveniji)</li> </ul>	<p>*</p> <p>*</p> <p>**</p> <p>*</p> <p>**</p>
<b>Institucionalno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekološka osveščенost (sistematična izguba tržnih deležev – obtožbe zoper lesno industrijo)</li> <li>• Politični nemiri (vojne, terorizem)</li> <li>• Gospodarski ukrepi državnih oblasti (carine, zakoni itd.)</li> <li>• Kulturološke razlike med državami</li> <li>• Nepoznavanje Slovenije v svetu</li> </ul>	<p>***</p> <p>**</p> <p>*</p> <p>****</p> <p>**</p>

\* Ocena tveganja za podjetje v razponu od \* majhno, nepomembno tveganje do \*\*\*\*\* zelo veliko tveganje.

## **5. SKLEP**

Tako hitro kakor se spreminja okolje kot odsev družbenih, političnih, ekonomskih in širših kulturnih dogajanj, toliko hitreje se mora nastalim razmeram prilagajati tudi podjetje. Ker je naloga in hkrati smoter obstoja vsake poslovne organizacije doseganje donosnosti s ciljem zadovoljevanja potreb družbe, je smiselno, da se tekoče odziva na nastale spremembe in ustrezno ukrepa.

Podjetje Smart industries d.o.o. je pod vplivom tržnih sprememb v zadnjem obdobju izgubilo velik delež trga iz naslova primarne poslovne dejavnosti. Povpraševanje po masivnih lesnih elementih namenjenih pohištvu je drastično upadlo; vzrok tega pa je skupek več dejavnikov. Na eni strani gre za povečana in vplivnejša ekološka gibanja, ki deloma zmotno krivijo lesno industrijo za nastale in prihajajoče naravne katastrofe, kar se odraža v rasti in priljubljenosti umetnih materialov, ki so sicer cenejši, nič bolje pa ne vplivajo na naravo in okolju prijazen način življenja. Na drugi strani pa gre padec povpraševanja po masivnih lesnih polizdelkih pripisati stagnaciji svetovne lesno-pohištvene industrije, ki po določenih virih napoveduje prihod vsesplošne manjše recesije.

Podjetje Smart industries d.o.o. se nahaja v situaciji, ki zahteva spremembe. Potrebno je zapolniti proizvodne zmogljivosti, še pomembneje pa je preskočiti na nov način dojemanja nastale situacije in tržnih preobratov. Ključna zamisel je začeti proizvajati končne proizvode, ki bi bili v začetni fazi program kuhinjskih stolov in miz iz masivnega lesa in kovine. Tako bi na uspešen način, razmeroma hitro in finančno-investicijsko dosegljivo združili specializacijo proizvodnega programa z nastalimi tržnimi spremembami.

Podjetje je sicer finančno, tržno in organizacijsko doraslo za nov korak in spremenjeno poslanstvo, vendar je zavedanje o pomanjkljivostih in nekaterih strateških šibkostih pred izvedbo načrtanega zelo pomembno. V začetni fazi uresničevanja projekta, se namreč lahko pojavi kup poslovnih tveganj, katerih preprečitev lahko pospeši ekonomski uspeh načrtanega cilja. Tveganja so različna, večji del pa vsekakor bremeni trženjsko sposobnost vodstva, da za nov izdelek poišče ustrezen trg, ga spozna in v skladu z njegovimi potrebami zgradi kontinuiran poslovni odnos.

## 6. LITERATURA

1. Ferjančič Ivan: Italijanska lesna industrija. Lesarski utrip, Ljubljana, 6 (2000), str. 11-14.
2. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
3. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
4. Kotler Philip: Marketing management, trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
5. Potočnik Vekoslav, Petrin Tea: Tržne poti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 128 str.

## 7. VIRI

1. Interna gradiva podjetja Smart industries d.o.o.
2. Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2000. 67 str.
3. Traduzione dell' articolo di Patrick Moore " Green spirit, trees are the answer" (Lo spirito verde. Gli alberi sono la vera soluzione). Milano: Asso Legno/Federlegno-Arredo, 2001. 40 str.