

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**REŠITEV PROBLEMA ZAPOLNITVE NEIZKORIŠČENIH PROIZVODNIH
KAPACITET V PODJETJU KVM Grafika d.o.o.**

Ljubljana, avgust 2009

LUCIJA KOS

IZJAVA

Študent/ka Lucija Kos izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Roka Stritarja, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24.08.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 KAPACITETE OZIROMA ZMOGLJIVOSTI PODJETJA	2
1.1 Obseg povečanja zmogljivosti.....	2
2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNO VEDENJE.....	6
2.1 Kulturni dejavniki.....	6
2.2 Družbeni dejavniki	7
2.2.1 Referenčne skupine	7
2.3 Psihološki dejavniki.....	7
2.3.1 Prepričanja in stališča	7
3 STRATEGIJA PODJETJA.....	8
3.1 Pojem strategije	8
3.2 Možne strategije podjetja.....	9
3.2.1 Strategija rasti oziroma razvoja podjetja	10
4 PREVZEM PODJETJA.....	12
4.1 Razlogi za prevzem podjetja.....	13
4.2 Podjetja primerna za prevzem	14
4.3 Prednosti in pomanjkljivosti prevzema	15
5 PROBLEM NEIZKORIŠČENIH PROIZVODNIH ZMOGLJIVOSTI PODJETJA KVM GRAFIKA D.O.O.	17
5.1 Predstavitev podjetja KVM Grafika d.o.o.	18
5.1.1 Strojni park	19
5.1.2 Kvalitetni delavci.....	20
5.1.3 Glavni izdelki podjetja	21
5.1.4 Strategija podjetja	21
5.1.4.1 Pospeševanje prodaje na domačem trgu	22
5.1.4.2 Pospeševanje prodaje na tujem trgu	22
5.1.4.3 Povezovanje s sorodnimi podjetji na področju nabave (grozdenje).....	22
5.2 Stanje v podjetju KVM Grafika d.o.o. pred rešitvijo problema neizkoriščenih zmogljivosti	23
5.3 Problem neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti.....	24
5.4 Možnosti reševanja problema neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti	25
6 PREVZEM PODJETJA DRAVSKA TISKARNA D.O.O.	27
6.1 Predstavitev podjetja Dravska tiskarna d.o.o.....	27
6.1.1 Nastanek in zgodovina podjetja.....	27
6.1.2 Stanje v podjetju pred prevzemom	28
6.1.2.1 Strojni park	28
6.1.2.2 Glavni izdelki podjetja	29
6.1.2.3 Strategija podjetja	29
6.2 Rešitev problema neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti KVM Grafike d.o.o.	30
6.2.1 Stanje v podjetju KVM Grafika d.o.o. po prevzemu podjetja Dravska tiskarna d.o.o.	34
7 POSLOVANJE PODJETIJ KVM GRAFIKA D.O.O. TER DRAVSKA TISKARNA D.O.O. PO PREVZEMU	36
7.1 Spremembe po prevzemu v podjetju KVM Grafika d.o.o.....	36
7.2 Spremembe po prevzemu v podjetju Dravska tiskarna d.o.o.	37

SKLEP.....	39
LITERATURA IN VIRI.....	41

UVOD

Podjetja v Sloveniji, ki poslujejo v današnjih razmerah gospodarstva, se soočajo z različnimi izzivi oziroma ovirami, kot so na primer prevelika ter preostra konkurenca, premajhen trg glede na ponudbo podjetij oziroma premajhno povpraševanje, ipd.

Problemi se pojavljajo na različnih področjih poslovanja. Med drugim se lahko pojavijo v samem proizvodnem procesu podjetja. Med pogoste primere problemov v proizvodnem procesu pa se uvršča tudi neizkoriščenost kapacitet oziroma zmogljivosti delovnih sredstev, kar obravnavam v diplomskem delu.

V poglavjih diplomskega dela sem želela proučiti primer prevzema podjetja, z namenom rešiti problem neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti grafičnega podjetja, ter proučiti razmere tako prevzemnega kot prevzetega podjetja po izvedenem prevzemu. Ob pomoči teoretičnih dejstev sem opredelila problem, s katerim se podjetje srečuje, možne rešitve problema, možne strategije, s pomočjo katerih bi podjetje lahko prišlo do zastavljenih ciljev, ter pojem prevzema podjetja. Nato sem s pomočjo internih podatkov prevzemnega in prevzetega podjetja spoznala in predstavila problem, postopek reševanja problema, dejansko rešitev ter razmere po končni rešitvi problema.

V začetnih poglavjih diplomskega dela sem predstavila bolj teoretični del, kjer je vidna osnovna tematika v kateri se pojavlja problem ter različne ovire, ki so se pojavile pri njegovem reševanju. V poglavju o strategiji podjetja sem prikazala možne strategije, ki bi jih lahko podjetje uporabilo in bi si s tem omogočilo lažjo, učinkovitejšo pot do rešitve ter izoblikovalo najboljše rešitev problema. V zadnjem teoretičnem poglavju pa sem predstavila najverjetnejšo možno rešitev problema v podjetju, ki ga obravnavam.

V analitičnem delu sem predstavila osnovni problem podjetja ter različne možne rešitve, opis tako prevzemnega kot prevzetega podjetja ter njuno poslovanje pred prevzemom. Predstavila sem tudi težave, s katerimi se prevzemno podjetje spopada med samim postopkom prevzema, stanje v prevzemnem podjetju po prevzemu, ter spremembe v poslovanju podjetij po prevzemu.

Cilj diplomskega dela je torej prikazati dejanski problem podjetja, spoznati možne rešitve, pot ter ovire, ki se pojavljajo na poti do rešitve ter spoznati ali je podjetje z izbiro rešitve doseglo svoja pričakovanja, želje oziroma cilje, ki si jih je zastavilo pred reševanjem problema.

1 KAPACITETE OZIROMA ZMOGLJIVOSTI PODJETJA

Proizvodno podjetje, ki želi dobro poslovati, potrebuje, poleg ostalih pomembnih dejavnikov, delovna sredstva. Če želi podjetje poslovati uspešno in imeti konkurenčno prednost na tem področju, potrebuje kakovostna sodobna delovna sredstva. Ko ta ima, je potrebno zagotoviti polno zasedenost delovnih sredstev. Najbolj optimalno je, da izkoristi celotno zmogljivost delovnih sredstev.

Vsako podjetje ima določen obseg zmogljivosti, ki jo praviloma omejujejo delovna sredstva. **Zmogljivost** torej predstavlja količino proizvodov ali storitev, ki jih delovno sredstvo, obrat ali podjetje lahko proizvede v enoti časa (Rusjan, 1999, str. 77). **Delovno sredstvo** pa predstavlja predvsem najrazličnejšo opremo, npr. stroje, orodja, naprave in instrumente ter gradbene objekte.

Pogosto v poslovanju podjetja nastopi potreba po prilagajanju zmogljivosti. Razlogi, ki so najpogostejši, so ponavadi spremembe v obsegu povpraševanja, spremenjen prodajni program ali želja podjetnika oziroma podjetja po širjenju na druge trge, na katerih podjetje še ne posluje. Spremembam v povpraševanju, ki narekujejo prilagoditve zmogljivosti na kratek rok, se podjetje prilagaja ponavadi z uporabo nadurnega dela, uvedbo ali ukinitvijo izmene, spreminjanjem števila zaposlenih ali recimo s spreminjanjem naročil pri kooperantih, če se podjetje poslužuje tega.

Če pa spremembe zahtevajo od podjetja, da prilagodi svojo zmogljivost na dolgi rok, lahko podjetje uporablja naslednje načine (Rusjan, 1999, str. 78):

1. nakup drugih podjetij, ki proizvode, kot jih proizvaja podjetje, že proizvajajo,
2. najem drugih podjetij,
3. kooperacija z drugimi podjetji,
4. ponovno aktiviranje že obstoječih obratov,
5. izgradnja novih tovarn,
6. razširitev ali posodobitev obstoječih tovarn.

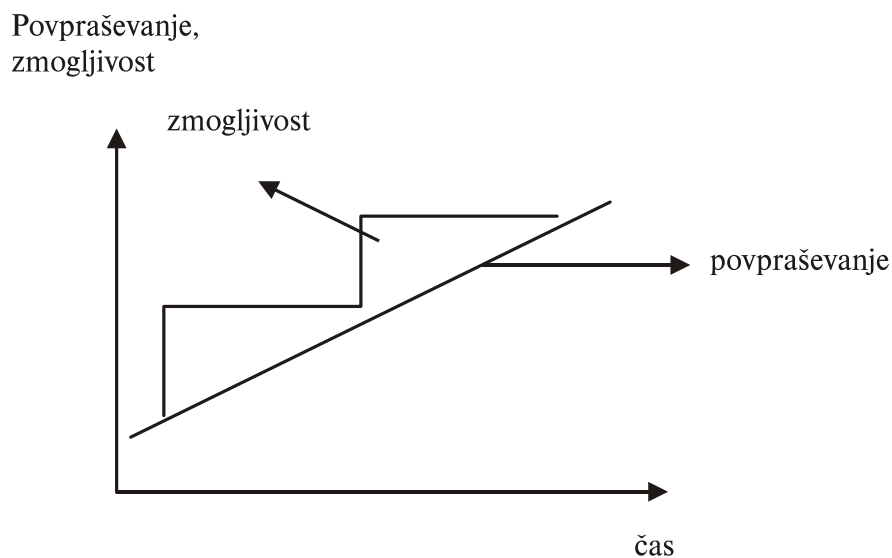
1.1 Obseg povečanja zmogljivosti

Kdaj, kako oziroma koliko bo podjetnik obseg zmogljivosti povečeval je torej odvisno tudi od predvidenega povpraševanja. Rešitev, ki bi bila idealna, je, da bi zmogljivost sledila gibanju prodaje v podjetju enakomerno oziroma točno, in tako ne bi prišlo do viška ali manjka zmogljivosti. Na žalost pa praviloma taka rešitev ni možna. Odstopanja so predvsem posledica tega, da povečanja zmogljivosti niso možna v poljubno majhnih obsegih. Pri tem, kako povečati zmogljivost, sta torej dva skrajna pristopa ali dve strategiji. Po eni strani torej lahko podjetnik planira zmogljivosti tako, da je v vsakem

trenutku sposoben pokrivati vsa povpraševanja po proizvodih, na drugi strani pa je pristop, ko bodo zmogljivosti vedno v celoti izkoriščene (Rusjan, 1999, str. 82).

Slika 1 prikazuje primer, pri katerem bodo zmogljivosti vedno prehitevale prodajo, pri tem pa predvideva kontinuirano povečevanje povpraševanja.

Slika 1: Primer povečevanja obsega zmogljivosti, ko zmogljivosti prehitevajo povpraševanje

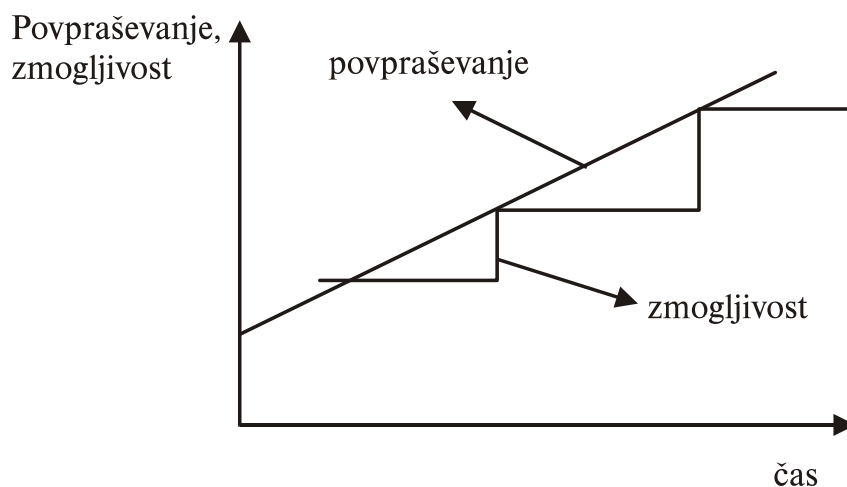


Vir: B. Rusjan, Management proizvodnje, 1999, str. 82.

Pri tem primeru se povečuje zmogljivost na podlagi predvidenega povpraševanja. Podjetnik torej v tem primeru oblikuje in vzdržuje presežno zmogljivost. Presežna zmogljivost pa je torej pozitivna razlika med razpoložljivo zmogljivostjo ter povpraševanjem. To seveda pomeni, da ima podjetje oportunitetni strošek, povezan z donosom na investiran kapital. Oportunitetni strošek je strošek izgubljene priložnosti. Torej priložnosti, ki ni bila uresničena, ker je podjetnik sprejel ali se odločil za drugo priložnost. Po drugi strani pa presežna zmogljivost varuje podjetnika pred nepričakovanim povečanjem povpraševanja. Povečana zmogljivost pa je primerna tudi v primeru hitre rasti povpraševanja, saj lahko omogoča povečevanje tržnega deleža. S tem lahko podjetnik prehiti konkurenco, ki jo skrbi dolgoročna donosnost, ne pa dolgoročni položaj na trgu. Če ima podjetnik v svojem poslovanju podjetja hitro rast povpraševanja, je strategija povečane zmogljivosti tudi manj tvegana, ker obstaja velika verjetnost, da bodo presežne zmogljivosti relativno hitro zapolnjene.

V drugem primeru povečanja obsega zmogljivosti pa zmogljivosti sledijo povpraševanju, kot lahko vidimo na sliki 2.

Slika 2: Primer povečevanja obsega zmogljivosti, ko zmogljivosti sledijo povpraševanju

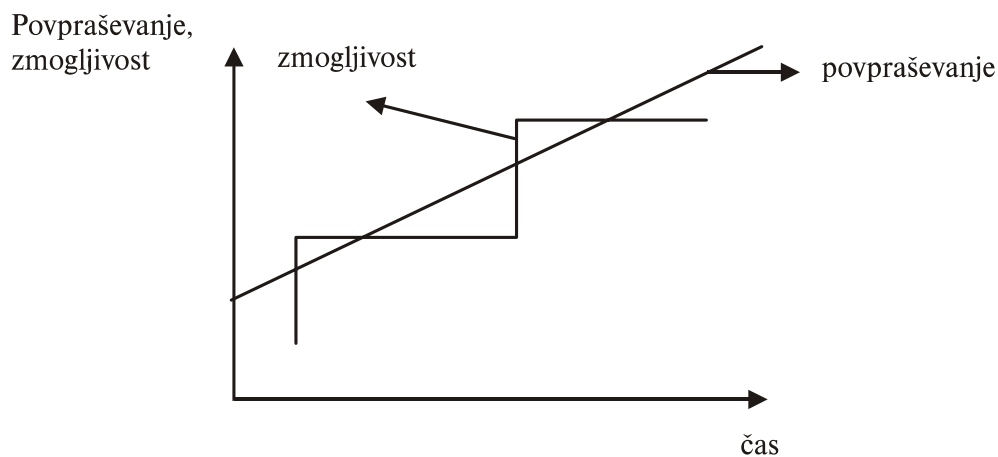


Vir: B. Rusjan, *Management proizvodnje*, 1999, str. 8.

V tem primeru pa je povpraševanje že obstoječe in mu zmogljivosti s svojim obsegom le sledijo. Podjetnik torej lahko pri uporabi te strategije popolnoma izkorišča zmogljivosti svojega podjetja. Če torej obseg zmogljivosti sledi povpraševanju, se lahko pojavi nepokrito povpraševanje oziroma povpraševanje, kateremu podjetje ne more zadostiti. Z njim pa je povezan oportunitetni strošek izgubljenega dobička. Pomembno in hkrati zaskrbljujoče je, če podjetje ne pokriva povpraševanja in s tem lahko izgubi del trga oziroma kupce ali tudi potencialne kupce. Strategija pa se izkaže za primerno, ko ima podjetje visoke stroške z neizkoriščenostjo zmogljivosti. Prav tako pa ta strategija zmanjšuje tveganje, ko so predvidevanja povečevanja povpraševanja pretirano nezanesljiva.

Idealna oziroma dejanska strategija bo najverjetneje nekje med obema skrajnima strategijama in sicer bo obseg zmogljivosti deloma sledil, deloma prehiteval povpraševanje. Ta primer je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Primer povečevanja zmogljivosti, ko zmogljivosti sledijo in prehitevajo povpraševanje

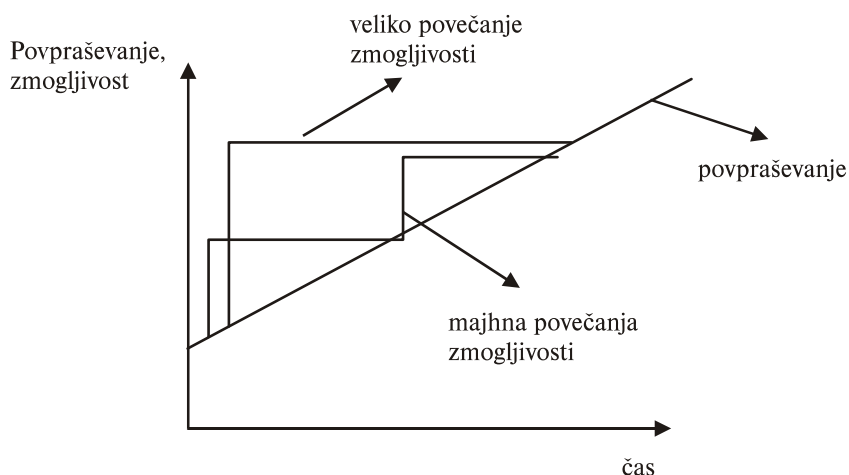


Vir: B. Rusjan, *Management proizvodnje*, 1999, str. 84.

Pri odločitvi, kdaj bo podjetnik primoran povečati svoje zmogljivosti, mora torej upoštevati oportunitetni strošek. Ali oportunitetni strošek zaradi izgube prodaje ali pa oportunitetni strošek, povezan z neizkoriščeno zmogljivostjo.

Podjetnik pa je postavljen tudi pred vprašanje, kolikšne zmogljivosti zgraditi. Ali zgraditi eno večjo ali več manjših zmogljivosti? Odstopanja zmogljivosti od povpraševanja bodo torej v primeru manjših povečanj zmogljivosti manjša, vendar bodo proizvodjalni ter investicijski stroški pri manjših povečanjih praviloma večji kot pri velikih povečanjih zmogljivosti. Različne možnosti povečanja obsega zmogljivosti so prikazane na sliki 4.

Slika 4: Različne možnosti povečanja obsega zmogljivosti



Vir: B. Rusjan, Management proizvodnje, 1999, str. 84.

Podjetje oziroma podjetnik mora, da izkoristi razpoložljive zmogljivosti svojih delovnih sredstev, pridobiti in pridobivati vedno nova naročila kupcev. V gospodarstvu pa je prisotna konkurenca med ponudniki. Kupec ima torej veliko izbiro ponudnikov na trgu, za katerega se bo odločil, pa je odvisno od veliko dejavnikov, ki vplivajo na kupca, kar obravnava naslednje poglavje.

2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA NAKUPNO VEDENJE

Na kupčevo nakupno vedenje vplivajo med drugim kulturni, osebni, družbeni in psihološki dejavniki. Kulturni dejavniki vplivajo nanj v najširšem in najmočnejšem obsegu (Kotler, 2004, str. 183). Poudarila bom kulturne, družbene ter psihološke dejavnike, ki vplivajo na nakupno vedenje posameznika, saj menim, da so ti pomembni za nadaljnja poglavja diplomskega dela.

2.1 Kulturni dejavniki

Kulturni dejavniki, kot so kultura, subkultura in družbeni razred, so pomembni pri vedenju kupcev. Kultura je temeljni dejavnik posameznikovega vedenja in želja (Kotler, 2004, str. 183). Družina kot najpomembnejše primarno okolje posameznika prenaša nanj nabor vrednot, preferenc, prepričanj, vedenja in sicer od rojstva vsakega posameznika. Podobno vlogo imajo tudi druge družbene celice.

Subkultura je del kulture, oziroma kultura je sestavljena iz subkultur, ki svojim članom omogočajo neposredno poistovetenje in druženje (Kotler, 2004, str. 183). Narodnost, vera,

zemljepisna regija ter rasne skupine so vključene s subkulturo. Če so subkulture dovolj velike in dovolj premožne, podjetja zanje pogosto oblikujejo posebne trženjske programe.

Družbeni razredi so oblika razzlojenosti, ki je prisotna skoraj v vseh družbah. Družbeni razredi so torej precej homogene in trajne družbene skupine, ki so razvrščene hierarhično (Kotler, 2004, str. 184). Člani družbenega razreda se vedejo podobno in imajo tudi podobne vrednote, interese ter nakupne odločitve.

2.2 Družbeni dejavniki

Na vedenje kupca vplivajo poleg kulturnih dejavnikov tudi družbeni dejavniki, ki jih razdelimo na referenčne skupine, družino ter družbene vloge in položaje (Kotler, 2004, str. 184). Opredelila se bom le na referenčne skupine.

2.2.1 Referenčne skupine

Referenčne skupine so sestavljene iz skupine oseb, ki neposredno ali posredno vplivajo na stališča in vedenje posameznika, ki je del te referenčne skupine (Kotler, 2004, str. 184). Posamezniki lahko pripadajo primarnim skupinam. V te spadajo večinoma družina, prijatelji, sodelavci. Ali sekundarnim skupinam kot so sindikati, verske skupnosti. S pripadniki primarnih skupnosti se posameznik druží pogosteje, medtem ko se s pripadniki sekundarnih skupin druží redkeje.

Referenčne skupine imajo na vedenje posameznika pomemben vpliv in sicer tako, da posameznika izpostavijo novim oblikam vedenja, novemu življenjskemu slogu, vplivajo na samopodobo posameznika, na posameznikova stališča ter ga silijo, da se jim prilagaja. Vse to pa vpliva na posameznikovo izbiro izdelkov, še posebej blagovnih znamk izdelkov.

2.3 Psihološki dejavniki

Med psihološke dejavnike, ki vplivajo na nakupne odločitve posameznika štejejo motivacijo, zaznavanje, učenje ter prepričanja in stališča (Kotler, 2004, str. 195). Ker imajo glede na temo diplomskega dela po mojem mnenju pomembno vlogo prepričanja in stališča, se bom osredotočila na ta psihološki dejavnik.

2.3.1 Prepričanja in stališča

Z učenjem in delovanjem pridobivamo ljudje prepričanja in stališča, le-ta pa vplivajo na nakupno vedenje. **Prepričanje** je torej opisna zamisel kupca o nečem (Kotler, 2004, str.

198). Na kupno odločitev kupca vplivajo njegova prepričanja o izdelkih in o blagovnih znamkah. Glede na prepričanje kupca o določeni blagovni znamki, se kupec odloči ali bo kupil to blagovno znamko ali se bo raje odločil za konkurenčno blagovno znamko. Prepričanja o blagovnih znamkah obstajajo v kupčevem spominu. Tržniki proučujejo spomin različnih kupcev. Lahko prikažejo zemljevid najpomembnejših skupnih povezav v spominu, ki se sprožijo ter tako ugotovijo njihovo moč in pogostost. Ena izmed takšnih povezav je lahko tudi področje izvora izdelka. Izdelek je lahko narejen npr. na Dolenjskem področju v Sloveniji, vendar pa je kupec prepričan, da ima določeno vrednost zanj le izdelek narejen na Štajerskem področju, zato se bo raje odločil za nakup izdelka, ki je bil proizveden na Štajerskem. Čeprav je lahko izdelek, ki je narejen na Dolenjskem enake kvalitete in celo cenejši, se bo kupec raje odločil za izdelek proizveden na Štajerskem, saj kupca odbijajo izdelki proizvedeni kjerkoli drugje razen na Štajerskem.

Stališče je enako pomembno kot prepričanje in je trajna, negativna ter pozitivna ocena posameznika, tako kot njegovi čustveni občutki in vedenjska nagnjenja do nekega objekta ali ideje (Kotler, 2004, str. 199). Stališča imajo kupci, oziroma ljudje, do vseh stvari, politike, vere, hrane, oblačil ipd. Stališča oblikujejo naklonjenost ali nenaklonjenost kupca do izdelka. Stališča povzročijo, da se kupcem ni potrebno vsakič ponovno odločati, kako se bodo vedli do posameznega objekta, izdelka in jih je zelo težko spremeniti. Za podjetje je zato najbolje, da skuša svoj izdelek prilagoditi obstoječim stališčem.

Za podjetje oziroma podjetnika je torej pomembno, da prilagodi svoj izdelek ali celo samo poslovanje tovrstnim dejavnikom, ki vplivajo na kupčevo nakupno vedenje oziroma izbiro izdelkov. Saj bo tako povpraševanje po njegovem izdelku večje in s tem tudi pogostejša ter večja naročila kupcev. Zapolnitev vsaj večjega dela zmogljivosti delovnih sredstev s temi naročili, ki pokrivajo tudi nastale stroške, že pomeni, da je podjetje na pravi poti do poslovnega uspeha. Vendar pa, če želi doseči začrtane oziroma želene rezultate, mora izoblikovati strategijo. Med drugim tudi izredno pomembno strategijo rasti, saj mu bo le-ta pomagala dosegati nivo poslovanja konkurenčnih podjetij.

3 STRATEGIJA PODJETJA

Podjetje, ki želi poslovati uspešno, mora oblikovati različne strategije. Najpomembnejše za doseganje zelenega s pomočjo strategije pa je, da podjetje izbere situaciji oziroma problemu primerno strategijo.

3.1 Pojem strategije

Pojem strategije ima različne opredelitve, tako širše, kjer je **strategija** opredeljena kot opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev in smotrov podjetja, smeri akcije in alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev, kot ožje opredelitve, ki v strategiji vidijo splet

odločitvenih pravil, ki imajo določene značilnosti in služijo izbiri kombinacij, ki so podjetju na voljo. Najožje pojmovanje pa strategijo opredeljuje kot sredstvo za doseganje planskih ciljev. Danijel Pučko na podlagi teh opredelitev oblikuje opredelitev strategije kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Pučko, 2003, str. 169).

Razvoj strategije lahko predstavlja velik izziv za podjetje, saj je oblikovanje nove, poslovno uspešne strategije prava umetnost. Podjetje mora razvijati sebi lastno strategijo, saj ima vsako podjetje svoj specifičen položaj.

Pri razvijanju možnih strategij pa je priporočljivo upoštevati teorijo rasti in razvoja podjetja. Dejavniki rasti in razvoja so notranji in zunanji. Pri notranjih dejavnikih rasti in razvoja podjetja so pomemben dejavnik premalo zaposlene oziroma izkoriščane prvine poslovnega procesa, ki so lahko pomembna konkurenčna prednost podjetja. Med zunanje dejavnike rasti in razvoja pa se uvrščajo hitro razvijajoče gospodarske panoge, potreba po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo potencialno rast, obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, idr. (Pučko, 2003, str. 170).

Strategija bo prej zagotovila poslovno uspešnost podjetja, če v podjetju pri razvijanju strategij upoštevajo tako notranje kot zunanje dejavnike, namesto, da le-te zanemarijo.

3.2 Možne strategije podjetja

Splošna hierarhija planskih strategij vsebuje 3 glavne ravni (Pučko, 2003, str. 171):

1. na ravni celotnega podjetja – *celovita strategija*,
2. na ravni poslovne enote ali strateške poslovne enote – *poslovna strategija*,
3. na ravni poslovnega funkcijskega področja - *funkcijska strategija*.

Obstajajo pa tudi druge razdelitve možnih strategij, ena izmed njih je prikazana v tabeli 1:

Tabela 1: Možne strategije podjetja

Merilo oziroma predmet	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	<ul style="list-style-type: none"> - celovita strategija, - poslovna strategija, - funkcijska strategija.
Funkcija	<ul style="list-style-type: none"> - strategija proizvodnje, - strategija prodaje, - strategija investiranja, - strategija financiranja, - strategija raziskovanja in razvijanja, - strategija razvijanja kadra, - druga.
Smer razvoja	<ul style="list-style-type: none"> - strategija rasti oziroma razvoja, - strategija ustalitve, - strategija krčenja.
Tržni segment	<ul style="list-style-type: none"> - strategija zemljepisnega segmentiranja, - strategija demografskega segmentiranja, - strategija psihografskega segmentiranja.
Tržni odnosi	<ul style="list-style-type: none"> - strategija napada, - strategija obrambe.

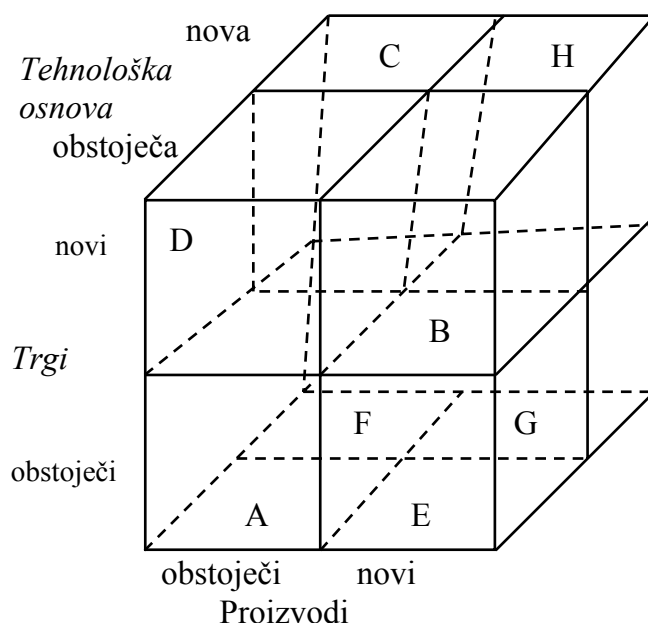
Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 172.

Glede na potrebe diplomskega dela se bom osredotočila le na strategijo rasti oziroma razvoja.

3.2.1 Strategija rasti oziroma razvoja podjetja

V podjetju bodo poslovodstvo in upravljalci skušali na temelju svojih potreb, ter na temelju teorije rasti in razvoja, oblikovati najboljšo možno celovito strategijo. Pri tem jim je lahko v pomoč naslednja razdelitev osnovnih strategij rasti podjetja, ki jih prikazuje slika 5 in so razložene v nadaljevanju:

Slika 5: Osem osnovnih strategij razvoja podjetja



Vir: D. Pučko, *Strateško upravljanje*, 2003, str. 180.

A. Strategija obdelave trga oziroma operativnega razvoja je najmanj tvegana strategija. Za cilj ima izboljšanje razmerja med izkupički ter stroški podjetja in povečanje tržnega deleža.

B. Pri strategiji produktno-tržne diverzifikacije je cilj uvajanje novih proizvodov za nove trge.

C. Strategija omejeno tržno-tehnološke diverzifikacije, kjer je cilj izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja in osvajanje novih trgov.

D. Strategija razvoja trga je tržno usmerjena in poskuša osvojiti nove trge, odpreti nove prodajne kanale ter pridobiti nove skupine odjemalcev. Osvajanje novih trgov tako pomeni tveganje, saj se podjetje v tem primeru srečuje z novimi sociokulturnimi dejavniki, ki jih do sedaj še ni poznalo.

E. Strategija razvoja proizvoda pomeni razširitev proizvodnega programa ali števila ožjih skupin proizvodov v razvojnem programu. Ta strategija je ponavadi vezana na podjetju lastno raziskovalno razvojno dejavnost, razen v primeru možnosti nakupa licenc. Strategija je bolj tvegana od strategije obdelave trga, vendar so možnosti za hitro rast podjetja s pomočjo te strategije velike.

F. Strategija razvoja tehnološke podstrukture pomeni bistveno rekonstruiranje in moderniziranje te pomembne podstrukture podjetja ali za spreminjanje njene razpoložljive zmogljivosti. Tveganje pri tej strategiji ni pretirano veliko.

G. Strategija produktno-tehnološke diverzifikacije, ki ima za cilj izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja ter uvajanje novih proizvodov v poslovni program podjetja.

H. Pri strategiji popolne diverzifikacije podjetje dodaja nove vrste proizvodov, ki se razlikujejo od obstoječih in spadajo v druge skupine dejavnosti. Ti novi proizvodi tudi zadovoljujejo drugačne potrebe.

Med strategije rasti, oblikovane v podjetju, bi lahko uvrstili tudi prevzem drugega podjetja, saj podjetje tudi na tak način širi trg, oziroma mu prevzem lahko predstavlja vstop na trge na katerih podjetje še ne posluje. O tej obliki rasti podjetja govori naslednje poglavje.

4 PREVZEM PODJETJA

Prevzem podjetja je torej nakup dela podjetja ali celotnega podjetja, tako da je prevzeto podjetje povsem priključeno in ne obstaja več kot posebna poslovna celota (Antončič et al., 2002, str. 401).

S prevzemom običajno označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v podjetju, ki ga želimo prevzeti, in prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje prevzetega podjetja (Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 25).

Poleg prevzema pa med strategije rasti podjetja uvrščamo tudi spojitev ter pripojitev. Za razliko od prevzema je spojitev povezovanje podjetij, pri čemer iz dveh podjetij nastane novo, tretje podjetje, hkrati pa prvotni dve podjetji prenehata obstajati. Ta oblika je ena izmed najzahtevnejših oblik povezovanja podjetij. Pri pripojitvi gre za obliko povezovanja, pri kateri eno podjetje pripoji drugo. V tem primeru slednje preneha obstajati ali pa deluje kot hčerinsko, podrejeno podjetje prevzemnega podjetja (Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 25).

V nadaljevanju pišem o razlogih za prevzem podjetja, o podjetjih, ki so primerna za prevzem ter o prednostih in slabostih prevzema. Razlogi za prevzem podjetja so pomembni, saj med drugim lahko razumemo, zakaj bi se podjetnik sploh odločil za prevzem. Katero podjetje izbrati kot primerno podjetje za prevzem je odvisno od problema, ki ga ima prevzemno podjetje. S pomočjo tega lahko predvidimo, katero podjetje bi podjetnik dejansko iskal na trgu. Prednosti in slabosti prevzema pa predstavljajo ovire in

nevarnosti prevzema kot njegove pozitivne posledice, in hkrati omogočajo lažjo odločitev podjetnika za prevzem.

4.1 Razlogi za prevzem podjetja

Različni avtorji različno navajajo razloge, zaradi katerih se podjetnik odloči za prevzem podjetja. Dr. Maks Tajnikar razvršča interese podjetnika za tovrstno povezovanje na naslednji način:

1. Zakaj se podjetnik raje odloči za prevzem in ne za novo podjetje? Razlog verjetno tiči tudi v času, saj za ustanovitev novega podjetja potrebuje veliko časa. Če je torej za podjetnika oziroma za podjetje pomembno, v kolikšnem času pridobi ali ohrani svojo konkurenčno prednost, je prevzem zagotovo primerna odločitev.

2. Prevzem je eden izmed načinov, s katerim podjetnik najlažje osvoji trg. V nekaterih primerih je trg razdeljen med posamezna podjetja, ali pa celo obstajajo zakonske omejitve za pridobivanje posameznih tržnih območij. V tovrstnih primerih je nakup ločenega podjetja odlična oblika vstopanja na trg. Pri tem pa podjetnik lahko celo izkoristi blagovno znamko prevzetega podjetja.

3. S prevzemom lahko podjetnik pridobi tudi poslovne partnerje, ki na različne načine sodelujejo ali pa so sodelovali s prevzetim podjetjem. Na tak način torej podjetje pridobi nove kupce.

4. V podjetju pogosto obstaja prepričanje, da so zaposleni usposobljeni za določene posle, ter da njihove izkušnje in znanje ne omogočajo uvedbe ali začetka nove aktivnosti. V takem primeru je prevzem primerna odločitev, da podjetnik pripelje v podjetje novo ekipo, ki bo izpopolnila slabosti, ki jih opaža v podjetju. Vendar pa pri tem obstaja nevarnost, da bodo prav ti ljudje, ki jih podjetnik s pomočjo prevzema želi pridobiti v svoje podjetje, odšli iz podjetja. Prevzem namreč pomeni spremembo lastništva v prevzetem podjetju, kar lahko povzroči odhod teh zaposlenih.

5. Pri prevzemu gre tudi za priključitev poslov, kar pa je pogosto tudi način pridobivanja določenega premoženja po nižji ceni (Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 28 in 29).

Že leta 1971 pa je avtor Ansoff s soavtorji takole razvrstil razloge oziroma motive za prevzem (Bešter, 2000, str. 29):

- omejevanje konkurence,
- izkoriščanje tržne moči,

- diverzifikacija – cilj je zmanjševanje tveganja in poslovanja podjetja,
- izstop iz panog z zmanjšanim povpraševanjem in premočno konkurenco,
- rast s ciljem doseganja ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji,
- komplementarnost – premoščanje lastnih primanjkljajev,
- polna zaposlitev virov podjetja s poudarkom na boljši izkoriščenosti managementa,
- zamenjava managementa,
- učinkovit dostop do trgov kapitala in cenejšega marketinga,
- izkoriščanje davčnih priložnosti, ki jih je mogoče uresničiti le s prevzemi,
- prestiž,
- izdaje vrednostnih papirjev (promocija, špekulacije ipd.),
- želja po upravljanju vse večjega podjetja.

4.2 Podjetja primerna za prevzem

Pri izbiri podjetja, ki bi bilo primerno za prevzem, se podjetnik predvsem osredotoča na določen problem, ki ga ima z obstoječim poslom. Da bi rešil ta problem, želi prevzeti določeno podjetje. Glede na probleme v podjetju naj bi podjetje, ki ga želi podjetnik prevzeti, imelo naslednje značilnosti:

Tabela 2: Potrebne značilnosti potencialnega prevzetega podjetja

Problem v podjetju	Podjetje primerno za prevzem
Ni ustreznih zmogljivosti.	Podjetje mora imeti podobne proizvodne procese in neizkoriščene proizvodne zmogljivosti.
Odvečne zmogljivosti v managerskem kadru.	Podjetje mora biti slabo upravljano in potrebovati mora boljše managerje.
Trg je zadovoljen in raste počasi ali celo upada.	Podjetje mora poslovati na hitro rastočem trgu.
Ni jasnega naslednika sedanjega lastnika.	Podjetje mora imeti dinamičnega in talentiranega mladega lastnika.
Prepočasna rast.	Podjetje mora biti konkurent.
Neizkoriščeni, vendar dobri prodajni kanali.	Podjetje mora imeti komplementaren proizvod ali storitev, ki jo lahko proda preko obstoječih kanalov.
Skrb za obstoj in učinkovitost ključnih dobaviteljev.	Potrebno je prevzeti dobavitelje podjetja.
Skrb za pomembne kupce, ki lahko propadejo ali pa so priključeni k drugim podjetjem.	Potrebno je prevzeti ključne kupce podjetja.
Podjetje ima presežne proizvodne zmogljivosti.	Podjetje mora imeti dobre kupce in proizvodnjo, ki jih podjetnik lahko prenese v svoje podjetje.
Sedanji posel ni več zanimiv.	Podjetnik mora najti tako podjetje, ki mu bo povrnilo navdušenje za obstoječi posel.
Pomanjkanje nove tehnologije.	Podjetje mora imeti tak posel, ki ima tehnologijo, ki jo obstoječe podjetje ne zna izkoriščati.

Vir: Društvo ekonomistov, I. Strokovno posvetovanje, Združitve gospodarskih družb, 2000, str. 30.

4.3 Prednosti in pomanjkljivosti prevzema

Kot vsako dejanje ima tudi dejanje prevzema svoje prednosti, hkrati pa tudi slabosti oziroma pomanjkljivosti. Odločitev podjetnika temelji med drugim prav na teh ključnih stvareh. Podjetnik mora natančno pretehtati vsako možnost oziroma priložnost, ki bi lahko bila primerna. Pri tem mora poznati vse pozitivne lastnosti te priložnosti, še bolj pa negativne, saj te ponavadi odtehtajo oziroma potrdijo, katera izmed teh priložnosti je najbolj primerna.

Prednosti prevzema so torej naslednje (Antončič et al., 2002, str. 402):

- Uveljavljeno podjetje. Verjetno je ta prednost ena izmed najpomembnejših prednosti prevzema. Prevzeto podjetje ima namreč že uveljavljeno ime oziroma podobo na trgu, na katerem deluje. Ima prav tako tudi že uveljavljene poslovne dosežke. Če je v tem primeru podjetje še rentabilno, potem je najbolje, da podjetnik samo nadaljuje z dotedanjo strategijo podjetja in ostaja uspešen pri že obstoječih kupcih prevzetega podjetja.
- Cena. Dejanska cena prevzetega podjetja je lahko tudi nižja od cene zahtevane od drugih širitvenih metod.
- Lokacija. Boj za nove kupce na neki lokaciji ne predstavlja težav, saj podjetje s prevzemom drugega podjetja že ima kupce, ki jih je prevzeto podjetje že pridobilo v času poslovanja.
- Zaposleni. Zaposleni v prevzetem podjetju so pomembni oziroma lahko odigrajo pomembno vlogo pri samem prevzemu. Zaposleni namreč že imajo vzpostavljene poslovne odnose z dobavitelji, kupci in ostalimi, in tako lahko omogočijo lažje sodelovanje le-teh tudi ob prevzemu podjetja, ki ga bo vodil novi lastnik. Vedo tudi, kako podjetje voditi in lahko celo zagotovijo, da bo podjetje še naprej dobro poslovalo oziroma poslovalo v skladu z obstoječo strategijo prevzetega podjetja.
- Vzpostavljena tržna struktura. Veliko prednost pri prevzemu pa predstavlja tudi že vzpostavljena tržna struktura. Ta predstavlja tudi pomemben dejavnik pri prevzemu podjetja, saj potencialnemu prevzetemu podjetju tudi povečuje vrednost. Že poznani grosisti, trgovci v prodaji na drobno, dobavitelji in predstavniki proizvajalcev so izredno pomembni za novega lastnika, saj mu omogočajo, da se lahko osredotoči le na izboljšave ali širitve prevzetega podjetja.
- Več možnosti za ustvarjalnost. Podjetniku pri prevzemu podjetja ni potrebno skrbeti za zaposlovanje novih ljudi, za iskanje dobaviteljev, za iskanje drugih članov prodajnega kanala ali za oblikovanje zavesti o kupcu, temveč lahko svoj čas posveti oceni širitvene zmožnosti ali krepitvi podjetja.

Pomanjkljivosti prevzema pa so naslednje (Antončič et al., 2002, str. 402 in 403):

- Preveliko zaupanje v zmožnosti. Med pomanjkljivosti prevzema sodi razmišljanje podjetnika, da mu bo uspelo tam, kjer je drugim spodletelo. Zato mora podjetnik opraviti samoocenitev, še preden je sklenjen kakršenkoli dogovor o nakupu. Lahko, da bo podjetnik, torej bodoči novi lastnik, s seboj prinesel nove ideje in vodstvene

izkušnje, vendar pa vseeno, zaradi nepopravljivih razlogov, v podjetju ne bo ustvaril uspeha.

- Zgodovina marginalnega uspeha. Zelo pomembno je, da podjetnik oceni marginalne razmere podjetja, ki ga želi prevzeti. Te razmere so namreč pomembne za prihodnje zmogljivosti tega podjetja. Večina podjetij, ki so naprodaj, ima lahko v preteklosti komaj uspešne, neznatne ali celo nerentabilne rezultate. Bodoči novi lastnik mora zato pregledati evidenco in se lotiti pomembnih elementov. Na primer: slaba lokacija potencialnega prevzemnega podjetja – podjetnik bo tako moral, če želi bolje poslovati, uporabiti drugo širitveno metodo.
- Izguba ključnih zaposlenih. Velika pomanjkljivost pri prevzemu je tudi izguba zaposlenih, ki opravljajo za poslovanje podjetja ključne naloge. To je lahko za novega lastnika pogubno, saj je vrednost podjetja pogosto odraz dela njegovih zaposlenih. Še posebej se to izkaže za pogubno dejanje, če je podjetje, ki ga podjetnik kupuje, storitveno podjetje. V tem primeru je celo težko ločljiva dejanska storitev od samega zaposlenega. Zelo priporočljiv je pogovor z zaposlenimi. Še v času pogajanj naj podjetnik poskuša izvedeti, kaj nameravajo ti zaposleni, mora jih informirati, kako pomembna je in bo njihova vloga v poslovanju podjetja, jih celo s čim spodbuditi, da ostanejo v podjetju tudi po njegovem prevzemu.
- Precenjevanje. Pri dogovorih o prevzemu podjetja je verjetno, da pride do pretiranih nakupnih cen zaradi uveljavljenosti podjetja na trgu, zaradi že obstoječega kroga kupcev, članov tržnega kanala in dobaviteljev. V primeru, da podjetnik plača preveč za podjetje, se lahko zgodi, da bo tudi zahtevani dobiček od naložbe nesprejemljiv. Zato je pomembno, da bodoči novi lastnik premisli o celotni naložbi in o potencialnem dobičku, ter da sestavi sprejemljivo določilo o donosnosti, ki bo upravičilo naložbo.

S tem poglavjem zaključujem teoretični del in nadaljujem s praktičnim delom, predstavitevijo podjetij, orisom problema, možnimi rešitvami ter rešitvijo problema in nadaljnjim poslovanjem prevzetega ter prevzemnega podjetja.

5 PROBLEM NEIZKORIŠČENIH PROIZVODNIH ZMOGLJIVOSTI PODJETJA KVM GRAFIKA D.O.O.

Teoretična dognanja so prvi korak k uspešnem poslovanju v praksi. Res, da se teorija in praksa včasih razhajata, vendar pa poznavanje teoretičnih spoznanj in dognanj predstavlja pomembno osnovo, na podlagi katere lahko bodoči podjetnik prične svoj podjetniški proces.

V teoretičnem delu so torej predstavljena poglavja, ki zajemajo poglavitne točke praktičnega dela diplomskega dela. V poglavju o kapacitetah oziroma zmogljivostih podjetja želim poudariti, da mora podjetje prilagoditi svoje proizvodne zmogljivosti spremembam. Med najpogostejše spremembe se uvršča povpraševanje na trgu. Kadar povpraševanje ne sledi obsegu zmogljivosti, oziroma kadar zmogljivosti niso zapolnjene zaradi nizkega povpraševanja, mora podjetje prilagoditi ali zmogljivosti ali pa na nek način pridobiti nova naročila kupcev. Navadno želi podjetje ohraniti obstoječe zmogljivosti in pridobiti nova naročila kupcev, kar pa predstavlja problem, ki ga je potrebno reševati. Ta problem tudi opisujem v nadaljevanju. Ali bo podjetje pridobilo nova naročila, pa je odvisno od kupčeve odločitve o nakupu izdelka, ki ga podjetje ponuja. Na to odločitev vplivajo različni dejavniki, ki jih opisujem v poglavju *2 Dejavniki, ki vplivajo na nakupno vedenje*. Te dejavnike mora podjetje upoštevati pri svoji ponudbi izdelkov in prav ti dejavniki so sooblikovali problem podjetja KVM Grafika d.o.o. oziroma prevzemnega podjetja. Problem, ki se pojavi v podjetju, je torej potrebno razrešiti. Najti najboljšo pot do rešitve je težko, vendar že pravilna izbira te poti oziroma strategije pomeni uspeh. V teoretičnem poglavju o strategiji podjetja predstavljam možne strategije, med katerimi lahko podjetje izbira, ter najbolj primerno strategijo, ki bi jo lahko podjetje KVM Grafika d.o.o. glede na svoj problem izbralo. Zadnje teoretično poglavje o prevzemu pa se že dotika izbrane rešitve problema. Zajema tako razloge za prevzem podjetja, podjetja, ki so za to primerna, ter prednosti in slabosti prevzema. Podjetje KVM Grafika d.o.o. oziroma vodilni so imeli utemeljene razloge, zakaj se odločiti ravno za prevzem podjetja, prav tako so glede na problem izbrali primerno podjetje za prevzem ter se soočili tako s prednostmi kot tudi s slabostmi prevzema.

S tem in nadaljnjimi poglavji bom torej povezala teorijo s prakso oziroma prikazala, kako se zgornja poglavja teorije kažejo v praksi.

5.1 Predstavitev podjetja KVM Grafika d.o.o.

Leta 1991 ustanovljeno podjetje KVM Grafika ima sedež v Sloveniji, na lokaciji Lepovče 42 v Ribnici. Ustanovitelj podjetja g. Bojan Kos je direktor in lastnik podjetja. Podjetje je hitro rastoče družinsko podjetje, ki trenutno v vseh svojih oddelkih proizvodnje (reprostudio, montaža, grafični in kartonažni oddelek, dodelava in transport) zaposluje preko 50 ljudi. S sistemom zaposlovanja so v podjetju izkoristili tudi možnosti zaposlovanja kvalificiranih grafičnih delavcev iz tujine, saj le-teh v Sloveniji trenutno primanjkuje.

Visoko usposobljena vodilna ekipa, motivirani ostali zaposleni, kvaliteten strojni park, nenehno uvajanje novih tehnologij, zmožnost in želja po hitrem prilagajanju zahtevam tržišča, predvsem pa zadovoljni poslovni partnerji in kupci, dajejo garancijo tudi za prihodnost.

Ker sta kakovost izdelkov in dogovorjeni roki poglobitna dejavnika v usmeritvi podjetja, ki zadovoljuje in konkurira na cenovno vse bolj občutljivem domačem in tujem tržišču, je podjetje sprejelo osnovna izhodišča za doseganje zastavljenega cilja:

- svetujejo pri oblikovanju tiskovine in izbiri materiala,
- natančno spremljajo naročen artikel, in to od naročila do dobave, v vseh fazah proizvodnega procesa. Celotni proces proizvodnje spremlja kontrolor – tehnolog. Pri tem je v veliko pomoč vzpostavljen računalniški sistem v vseh oddelkih podjetja, s pomočjo katerega vsak delavec v posameznih fazah nastajanja tiskovine opisuje svoje delo,
- zaradi obsežnega in kvalitetnega strojnega parka in fleksibilne ekipe, ki dela v treh izmenah, lahko hitro ustrezajo želji kupca po najkrajšem roku dobave in hkrati z vrhunsko kvaliteto izdelka,
- sistem kontrole, ki je vzpostavljen v podjetju, zagotavlja stalno spremljanje zahtevane kakovosti dobavljenih surovin. S postopki prevzema in kasnejšega skladiščenja zmanjšujejo možnost zunanjega negativnega vpliva na samo surovino in s tem posledično ohranjajo kvaliteto surovine,
- zavedajo se, da je le zdravo in varno delovno okolje dovolj dobro za njihove zaposlene. Ti dve vrednoti pa zagotavljata zadovoljstvo tako pri zaposlenih kakor tudi širši okolici. Zaposlene v podjetju nenehno izobražujejo in izvajajo vse predpisane zahteve za varno delo,
- spremljajo novosti na tržišču, širijo ponudbo novih proizvodov in storitev, ki hkrati znižujejo stroške poslovanja, tako proizvajalcu kot naročniku, to vse je prisotno v podjetju in omogoča konkurenčno prednost na trgu.

Po naštetih dejavnostih je podjetje KVM Grafika d.o.o. prepoznavno v Sloveniji in čedalje bolj tudi v tujini, kjer nenehno tudi povečujejo svoj tržni delež.

5.1.1 Strojni park

Podjetje ima tudi zelo raznolik in kakovosten strojni park, saj želi ugoditi prav vsaki naročnikovi zahtevi. Strojni park med drugim obsega naslednje stroje ali delovna sredstva:

- dvobarvni tiskarski stroj Heidelberg Speedmaster 74,
- pet barvni tiskarski stroj Heidelberg Speedmaster 74,
- pet barvni tiskarski stroj Heidelberg GTO 52,
- dvobarvni tiskarski stroj Heidelberg GTO 52,
- enobarvni tiskarski stroj Heidelberg,
- stroj za vroči tisk s folijo Heidelberg GTPZ,
- stroj za vroči tisk s folijo Heidelberg Cylinder B2,
- stroja za izsek in slepi tisk Heidelberg Cylinder B2,

- stroj za izsek in slepi tisk Heidelberg Cylinder B3,
- broširni stroj za italijansko vezavo (mehka vezava),
- stroj za lepljenje vrečk (Paultzen),
- izsekovalni stroj za etikete Bruder,
- zgibalni stroj STAHL,
- vrtalni stroj (vrtanje lukenj v bloke),
- vakuumirni stroj,
- trije rezalni stroji (avtomati) Polar, Wohlenberg,
- revialni stroj Duplo,
- CTP (»computer to plate – stroj za direkten prenos datotek tiskovin na plošče).

Navedeni strojni park zagotavlja, da lahko vse naročene artikle izdelajo sami, zato tudi, če se le da, niso odvisni od kooperantov. To pa je le še argument več, da lahko garantirajo kupcu dobavo blaga v dogovorjenih rokih.

5.1.2 Kvalitetni delavci

Vodja proizvodnje ima končano grafično fakulteto, ki jo je uspešno zaključil ob delu. Vse seminarske naloge in diplomska naloga so bile narejene na podlagi izkušenj in razvoja podjetja KVM Grafika d.o.o. Rezultate so z zanimanjem pregledovali univerzitetni profesorji in nagradili naloge z visokimi ocenami. Tudi inštituti, ki so se vključevali ter sodelovali, so nam priznavali visoko raven znanja.

Pomočnik vodje proizvodnje je grafik z 25 letnimi izkušnjami. Je eden najboljših tiskarjev v Sloveniji. Odlikuje ga široko znanje in praksa upravljanja vseh strojev v podjetju, kar daje garancijo za neprekinjeno delo celotnega strojnega parka.

Oba sta izučila vse tiskarje, jih seznanila z vsemi podrobnostmi in sposobnostmi strojev tako, da lahko vsak na vsakem stroju kvalitetno izdelava najzahtevnejšo tiskovino.

V pripravi tiska imajo zaposlena 2 izkušena delavca. Lahko se tudi pohvalijo, da v teh letih še niso imeli reklamacije zaradi izdelave filmov ali montaže. Tudi sicer so reklamacije redkost v podjetju.

V dodelavi delajo delavci z večletnimi izkušnjami, ki so popolnoma samostojni in obvladajo vse operacije, ki so potrebne pri dokončni izdelavi izdelkov.

Prevoz izdelkov podjetja opravlja voznik, ki hkrati opravlja tudi ostala dela v razrezu in logistiki podjetja.

V komerciali delujejo zaposleni z dolgoletnimi izkušnjami in poznanstvi. Kvaliteta izdelkov in pravilno delo v komerciali omogočajo, da se ohranja zadovoljstvo stalnih naročnikov, hkrati pa pridobivajo nove kupce tudi s pomočjo kvalitetnih referenc, ki so si jih ustvarili skozi leta delovanja.

5.1.3 Glavni izdelki podjetja

Kot je razvidno iz strojnega parka lahko izdelajo vse vrste tiskovin, kot so:

- revije,
- časopisi,
- prospekti,
- katalogi,
- plakati,
- vodniki,
- bilteni,
- ovojnice za čokolade,
- raznovrstne kartonske embalaže (karton do 450 g),
- bloki,
- ovitki za zgoščenke,
- vrečke za semena in ostale vrečke do dimenzije 15 x 18 cm,
- dopisi,
- vizitke,
- novoletne čestitke,
- stenski in namizni koledarji,
- poslovne mape,
- kuverte.

Podjetje KVM Grafika d.o.o. je v zadnjih letih uspešno zaključilo nekaj razvojnih nalog, ki jih v praksi uporabljajo in ki dajejo garancijo, da bodo obstoječi kupci podjetju tudi v bodoče zaupali. Verjamejo tudi, da bodo pri njih naročali grafične izdelke, saj so v nekaterih primerih samo zaradi zahtevnih naročil, razvili posebne tehnologije.

5.1.4 Strategija podjetja

Načrti podjetja bodo tudi v bodoče temeljili na razvoju novih tehnologij, posodobitvi strojnega parka ter pospeševanju prodaje, predvsem na področjih tiska, katerega razvoj so osvojili z lastnim inovativnim znanjem. Relativno majhno število zaposlenih, saj v eni izmeni na enem stroju dela samo en delavec (po normativih sta dva - tiskar in pomočnik - vlagalec papirja), zagotavlja veliko konkurenčnost podjetja na tržišču, saj imajo konkurenčna podjetja prav na tem področju velike probleme.

Podjetje na čelu z lastnikom vodi izkušena ekipa, ki zagotavlja tudi v prihodnosti rast podjetja, kvaliteten razvoj in nadzor nad poslovanjem podjetja.

5.1.4.1 Pospeševanje prodaje na domačem trgu

Tu jim preko že obstoječih kupcev in z obiskom sejmov uspeva pridobivati nove kupce. Pripravljenost podjetja in usposobljenost zaposlenih narediti tiskovino praktično čez noč in dostava na prodajna mesta kupcev po vsej Sloveniji, jim na široko odpirata vrata za prodajo grafičnih izdelkov v naslednjih letih.

5.1.4.2 Pospeševanje prodaje na tujem trgu

Na podlagi obstoječih kupcev v tujini, podjetju uspeva pridobivati tudi nove kupce. Pomemben podatek je, da ima podjetje že sedaj 25 % prodaje na tujem trgu. V naslednjih letih pa bodo poskušali pridobivati tržni delež tako, da se bo v realizaciji podjetja vsako leto povečal izvoz za 5 %, saj menijo, da je to pravilna usmeritev.

5.1.4.3 Povezovanje s sorodnimi podjetji na področju nabave (grozdenje)

Zadnje čase v podjetju KVM Grafika d.o.o. veliko delajo na področju povezovanja sorodnih podjetjih, na tako imenovanem grozdenju, za čimer stoji tudi Ministrstvo za gospodarstvo. Prednost tega je, da se sorodna podjetja povežejo in združijo nabavo, s čimer dosegaajo boljše pogoje pri nakupu surovin, kar je velika postavka v kalkulaciji cene grafičnega izdelka.

Tudi vertikalne povezave, ki so prav tako stimulirane z Ministrstva za gospodarstvo, so v načrtih podjetja. Poskušajo povezati njihovo podjetje s podizvajalci, ki s svojimi strojnimi in ročnimi kapacitetami lahko dopolnjujejo usluge podjetja KVM Grafika d.o.o. in zadovoljijo njihovega kupca (reprostudiji, podjetja specializirana za ročna dela, prevozi ipd.).

V obeh primerih se povezujejo oziroma sodelujejo z državnimi institucijami in sledijo trendu naše države oziroma ustreznega ministrstva.

Iz opisanega lahko zaključimo, da je podjetje KVM Grafika d.o.o. pripravljeno na izzive, ki jih pred njih postavlja srednjeročno obdobje 2009–2013. Ključni pogoj za doseganje predvidenih razvojnih načrtov v prihodnje temelji na človeškem kapitalu, ki ga podjetje ima. Saj so zaposleni motivirani in verjamejo v zastavljene cilje ter so se pripravljene v naslednjih letih s svojim znanjem spopasti z vsemi izzivi, ki jih prinašajo tržne razmere. S

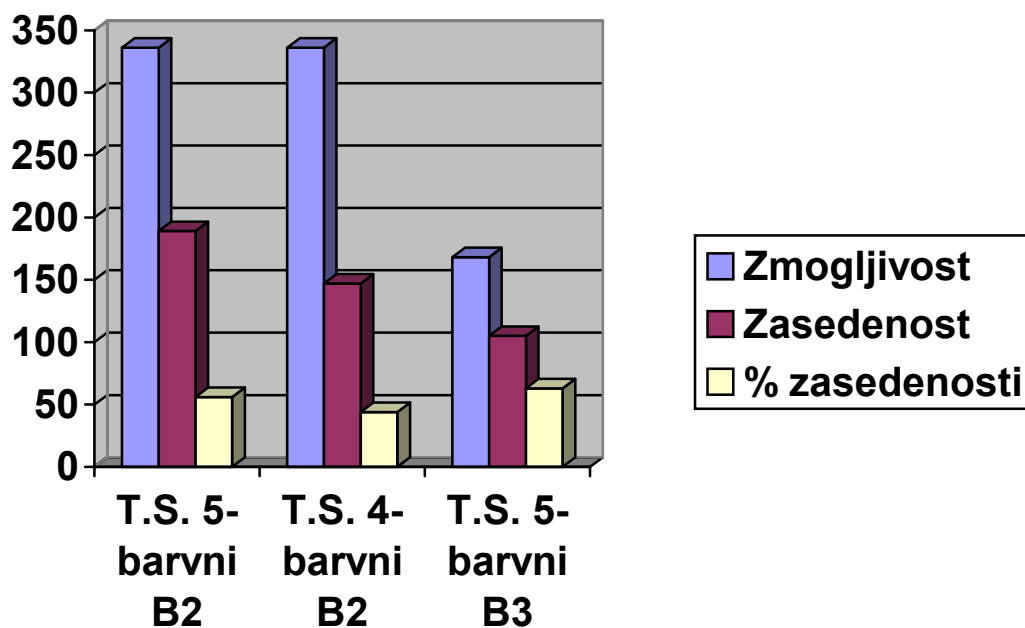
tem je izpolnjen eden od osnovnih temeljev uspešnega poslovanja v prihodnje. Podjetje KVM Grafika d.o.o. lahko s svojim intelektualnim kapitalom ter s postavljenim strateškim načrtom, ki vključuje vse subjekte v verigi, tako kupce, dobavitelje kot ostale poslovne partnerje, zagotavlja tako širino ustvarjalnih resursov, da bo portfelj izdelkov in storitev vedno na nivoju, da bo KVM Grafika d.o.o. ostala korak pred konkurenco in ne glede na to, da se sedaj in v bodoče nahaja na veliko bolj zahtevnejšem skupnem EU tržnem prostoru.

5.2 Stanje v podjetju KVM Grafika d.o.o. pred rešitvijo problema neizkoriščenih zmogljivosti

V podjetju KVM Grafika d.o.o. so se spopadali s problemom neizkoriščenih zmogljivosti delovnih sredstev. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je moralo in še vedno mora namreč zaradi konkurenčnosti razvijati strojni park, kar pomeni nakup novih, zmogljivejših delovnih sredstev. Zaradi tega se je nastal problem. Tako so zaradi nastale situacije analizirali zmogljivost ter zasedenost delovnih sredstev, kar je prikazano na spodnji sliki.

Na sliki 6 sta prikazana tako zmogljivost kot dejanska zasedenost treh različnih, za podjetje KVM Grafika d.o.o. z vidika poslovanja najpomembnejših delovnih sredstev, v enem mesecu, in sicer v mesecu septembru leta 2007. Na vertikalni osi grafikona je prikazano število ur, ki jih delovno sredstvo lahko opravi v enem mesecu v dvoizmenskem delu. Na horizontalni osi grafikona pa so prikazani trije različni tiskarski stroji, in sicer pet barvni tiskarski stroj, ki lahko tiska izdelke na dimenziji papirja B2, kar predstavlja dolžino 70 cm ter višino papirja 50 cm. Na enaki dimenziji papirja lahko tiska naslednji stroj, ki pa lahko odtisne le 4 barve naenkrat. Tretji stroj pa je prav tako pet barvni tiskarski stroj, ki tiska na dimenzijo papirja B3, ki predstavlja dolžino papirja 50 cm in višino 35 cm. Z modro barvo je prikazana zmogljivost stroja, s temno roza barvo dejanska zasedenost stroja, svetlo rumena barva pa predstavlja odstotek zasedenosti stroja.

Slika 6: Prikaz zmogljivosti in zasedenosti delovnih sredstev v podjetju KVM Grafika d.o.o. pred rešitvijo problema



Vir: KVM Grafika d.o.o., 2009.

Iz slike torej lahko razberemo, da je podjetje KVM Grafika d.o.o. prav na vseh treh delovnih sredstvih imelo neizkoriščene zmogljivosti, saj je stolpec zmogljivosti pri vseh delovnih sredstvih večji kot njihova zasedenost. To lahko tudi vidimo s pomočjo stolpca % zasedenosti, ki nam prikazuje odstotno zasedenost posameznega delovnega sredstva pred rešitvijo problema podjetja KVM Grafika d.o.o.

5.3 Problem neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti

Podjetje KVM Grafika d.o.o. je imelo kljub dobri prodaji svojih tiskovin na obstoječem trgu, to je trgu jugovzhodne, osrednje ter severozahodne Slovenije problem, ki so ga želeli rešiti. Osrednji problem so jim predstavljale proste proizvodne kapacitete oziroma neizkoriščena zmogljivost delovnih sredstev. Za delovno sredstvo oziroma pet barvni tiskarski stroj B2 je neizkoriščena zmogljivost znašala 147 ur na mesec, štiribarvni tiskarski stroj B2 je imel v mesecu septembru leta 2007 189 ur neizkoriščenih zmogljivosti. Oba tiskarska stroja imata posamezno celotno razpoložljivo zmogljivost 336 ur na mesec. Pet barvni tiskarski stroj B3 pa je imel v enem mesecu 63 ur neizkoriščenih zmogljivosti, s tem da celotna razpoložljiva zmogljivost stroja znaša 168 delovnih ur na mesec. Da bi lahko prišli do rešitve, so v podjetju potrebovali večje povpraševanje. Ker povpraševanja na obstoječih trgih ni bilo dovolj, so videli eno izmed priložnosti v širjenju tržišča na druge, še ne osvojene trge. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je svoje proizvode že ponujalo na

področju Dolenjske, Gorenjske, Primorske, Notranjske ter na trgu osrednje Slovenije, zato je bilo potrebno dobro razmisliti o nadaljnjih odločitvah. Naslednji problem, ki se je nato odprl je bil, na kateri trg pristopiti in na kakšen način. Odločitev o izbiri trga je bila lažja kot odgovor na vprašanje, na kakšen način prodreti na trg, kjer že obstaja velika množica konkurentov, ki imajo že močno usidran položaj na tem trgu. Kot ciljni trg so določili področje severovzhodne Slovenije torej Štajersko, saj so delno to področje že poznali.

5.4 Možnosti reševanja problema neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti

Podjetje, ki želi rešiti problem, mora izoblikovati pot rešitve problema oziroma si zastaviti cilje in zelene rešitve problema. Oblikovati mora torej strategijo. V primeru podjetja KVM Grafika d.o.o. so vodilni morali izoblikovati strategijo rasti podjetja, saj so želeli zapolniti presežne, neizkoriščene proizvodne zmogljivosti. Odločili so se torej, da bodo s svojimi kvalitetami in konkurenčnimi proizvodi skušali osvojiti trg severovzhodne Slovenije. Pri tem so izbirali med različnimi možnostmi oziroma priložnostmi vstopa na ta trg.

Najprimernejšo možnost vstopa na trg severovzhodne Slovenije, in sicer da bi podjetje KVM Grafika d.o.o. s svojim oddelkom komerciale ali trženja skušalo pridobiti kupce na tem trgu, je podjetje že v samem začetku moralo opustiti. Razlog za to tiči v zavednosti Štajercev, saj kupci na tem trgu želijo izdelke, ki so proizvedeni v štajerskem podjetju, torej v podjetju, kjer so zaposleni Štajerci. Vpliv različnih dejavnikov na nakupno vedenje kupcev torej predstavlja pomembno oviro na poti do rešitve problema podjetja KVM Grafika d.o.o. Najverjetnejši dejavniki, ki v tem primeru vplivajo na tovrstno vedenje, so okolje, v katerem živijo kupci, vpliv kulture in družbenih razredov. Med najpomembnejšimi dejavniki, ki vplivajo na kupca, pa so tu najverjetneje vpliv družine, prijateljev, sodelavcev ter prepričanja posameznega kupca. Ti dejavniki namreč oblikujejo kupčevo odločitev o nakupu izdelkov, ki so narejeni na Štajerskem oziroma jih je proizvedlo štajersko podjetje. Če je torej lastnik podjetja KVM Grafike d.o.o. še vedno želel osvojiti ta trg, se je moral odločati med drugimi možnostmi vstopa.

Prva možnost, ki bi bila zelo primerna, je bila, da naj lastnik podjetja KVM Grafika d.o.o. odpre novo podjetje s seveda drugačnim imenom, kot ga ima že obstoječe in sedež novega podjetja določi na tem trgu, torej na Štajerskem oziroma v okolici Maribora, ki je središče Štajerske. Težavo tu predstavlja, poleg financiranja ustanovitve novega podjetja, iskanje primerne lokacije za sedež podjetja. V primeru najemnine prostorov v okolici ali samem centru Maribora, bi bil strošek še večji. Ali bi lahko podjetje KVM Grafika d.o.o. za zaposlitev v novem podjetju pridobilo dovolj kakovosten in zanesljiv kader? Kako hitro želi KVM Grafika d.o.o. prodreti na nov trg? Pri ustanavljanju novega podjetja je namreč potrebnega kar nekaj časa, preden podjetje začne normalno poslovati. Poleg teh in še marsikaterih drugih pomislekov pa predstavlja oviro tudi uveljavljanje novega podjetja na

trgu, kjer so konkurenčna podjetja, ki imajo že dolga leta uveljavljeno ime, ki predstavlja kvaliteto, hitrost pri izpolnjevanju naročil, primerno ceno za kupca ipd. Zato je problem pridobivanja ugleda novega podjetja s tem še večji in predstavlja oviro, ki bi jo bilo treba prebresti v primeru tovrstne odločitve o odprtju novega podjetja.

Za drugo možnost pa se je izkazal nakup že obstoječega podjetja, ki bi že imelo sedež v okolici Maribora. Pri tej možnosti so se odprla še nadaljnja vprašanja oziroma nove variante.

Pri prvi varianti nakupa že obstoječega podjetja se je pojavilo vprašanje, ali naj podjetje kupi manjše, že obstoječe in delujoče podjetje z vidika števila naročil kupcev, ki pa verjetno ne bi zapolnilo vseh neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti podjetja KVM Grafika d.o.o.? Ali naj, kar bi bilo bolj verjetno, kupi oziroma prevzame vsaj dve ali več tovrstnih manjših podjetij? S tem pa bi se najverjetneje odprl problem drobitve proizvodnje. Torej: proizvodnja podjetja bi se morala izvajati na več lokacijah, kar predstavlja slabost te odločitve. Drugi problem predstavlja tudi cena, ki bi jo moralo podjetje KVM Grafika d.o.o. plačati za dve podjetji. Verjetno bi nakup dveh manjših podjetij predstavljal večji finančni zalogaj, kot nakup enega večjega podjetja, kar bi morda zadostilo zapolnitvi neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti.

Za drugo varianto druge možnosti, in sicer nakupa že obstoječega podjetja, se je izkazala neka bolj teoretična, vendar pa najbolj optimalna možnost nakupa podjetja, ki bi imelo število naročil kupcev natančno tolikšno, da bi z njimi podjetje KVM Grafika d.o.o. ravno zapolnilo svoje neizkoriščene zmogljivosti. V tem primeru podjetje ne bi imelo ne presežka zmogljivosti in prav tako ne delno prostih proizvodnih zmogljivosti. Vendar pa je ta možnost nerealna, kot to lahko lepo vidimo že iz teoretičnega poglavja 1.1 *Obseg povečanja zmogljivosti* v prvem odstavku, kjer dr. Borut Rusjan v svojem delu *Management proizvodnje* obrazloži, da zmogljivosti ne morejo slediti gibanju prodaje oziroma povpraševanja v podjetju enakomerno in točno, saj povečanja zmogljivosti niso možna v poljubno majhnih obsekih. Prav tako kot ta možnost ni uresničljiva v teoriji, pa še bolj ni uresničljiva v praksi oziroma v realnem poslovanju. Prvo oviro predstavlja že samo iskanje tovrstnega podjetja, saj ga je zelo težko najti. Če pa lastnik KVM Grafike d.o.o., ki želi kupiti drugo podjetje, že najde tako podjetje, se pojavi nov problem. Če namreč lastnik kupi podjetje, ki ima točno toliko naročil kupcev oziroma povpraševanja, da ravno zapolni že obstoječe neizkoriščene zmogljivosti podjetja KVM Grafika d.o.o., ki po posameznih delovnih sredstvih oziroma tiskarskih strojih znašajo: pet barvni tiskarski stroj B2 147 ur od vseh razpoložljivih 336 ur na mesec, štiribarvni tiskarski stroj B2 189 ur od vseh razpoložljivih 336 ur na mesec ter pet barvni tiskarski stroj B3 63 ur od vseh razpoložljivih 168 ur na mesec, bodo pri večjih naročilih zopet nastali problemi. Kupec torej lahko naroči večje število proizvodov ali izdelkov kot ponavadi, vendar podjetje KVM Grafika d.o.o. v tem primeru ne bo moglo izpolniti naročila kupca, ker bo povpraševanje preseгло njegove proizvodne zmogljivosti. Pri pogostosti takih primerov, ko podjetje ne bo moglo zadostiti

potrebam kupca, pa bo že lahko ogrožen ugled celotnega podjetja, kar bi seveda ogrozilo poslovanje trenutno dobro stoječega podjetja KVM Grafika d.o.o.. Kupec se bo verjetno odločil za konkurenčno podjetje ter nevede ali zavedno širil negativno mnenje na podlagi izkušnje, ki jo je imel s tem podjetjem. To pa seveda kvira ugled ali dobro ime podjetja in odvrta nove potencialne kupce.

Kot tretja varianta pa je bila možnost nakupa večjega podjetja z vidika števila kupcev in njihovih naročil. V tem primeru bi podjetje KVM Grafika d.o.o. sicer zapolnilo velik del svojih neizkoriščenih zmogljivosti. Vseeno pa bi lahko imelo del neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti, saj bi presežnih naročil prevzetega podjetja še vedno ne bilo dovolj, da zapolni tako proizvodne zmogljivosti prevzetega podjetja kot vse svoje neizkoriščene zmogljivosti. Kot pri vseh ostalih možnostih pa so tudi pri tej ovire oziroma pomisleki. Oviro bi lahko predstavljalo že osnovno vprašanje financiranja nakupa tako velikega podjetja. Problem bi v tem primeru lahko tudi predstavljala logistika, saj bi bila ključnega pomena za učinkovito poslovanje podjetja. Podjetje KVM Grafika d.o.o. ima namreč logistiko prilagojeno izključno svojemu podjetju oziroma obstoječim zmogljivostim podjetja.

6 PREVZEM PODJETJA DRAVSKA TISKARNA D.O.O.

6.1 Predstavitev podjetja Dravska tiskarna d.o.o.

6.1.1 Nastanek in zgodovina podjetja

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. je v Mariboru, in sicer na Valvasorjevi ulici 38. Podjetje posluje že dlje časa, in sicer od leta 1951. Takratni lastnik g. Cujnik je začel poslovati s samo petnajstimi zaposlenimi.

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. ponuja različne vrste izdelkov. Najpogostejši proizvodi so od eno do štiri barvne tiskovine, ki obsegajo koledarje, brošure, dopise, kataloge, kuverte, bloke, idr.

Podjetje ima v svojem strojnem parku tudi veliko strojev za vezavo, tako vezavo katalogov, prospektov, kot tudi knjig. Tisk in preostala celotna izdelava knjig predstavlja v podjetju kar velik del naročil. Podjetje namreč sodeluje s kar lepim številom založniških hiš.

Konkurenčno prednost v podjetju pa predstavlja tudi digitalni tisk. Bolj enostavne tiskovine, kot so vizitke, vabila, koledarji ipd., lahko namreč izdelajo v najkrajšem možnem času, tudi v nekaj urah.

Prelomni leti za podjetje Dravska tiskarna d.o.o. sta bili leti 1969 ter 1970. V teh letih je takratni lastnik namreč kupil prvi offset stroj. Ta investicija je bila še kako potrebna, saj se je povpraševanje po izdelkih podjetja na trgu precej povečalo.

6.1.2 Stanje v podjetju pred prevzemom

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. je pred prevzemom zaposlovalo okoli 50 ljudi. Podjetje je poleg proizvodnje imelo tudi svoj oddelek za pripravo na tisk, torej grafično oblikovanje, osvetljevanje, razvijanje plošč ipd. Imelo je oddelek komerciale, računovodstva, financ. Vse poslovanje se je torej odvijalo neposredno v podjetju. V proizvodnji pa so se izvajali procesi skladiščenja papirja, razrez papirja, tisk ter dodelava (knjigoveštvo, luknjanje, zbiranje ipd.).

6.1.2.1 Strojni park

Strojni park podjetja Dravska tiskarna d.o.o. je pred prevzemom zajemal naslednja delovna sredstva:

- enobarvni tiskarski stroj Heidelberg (tisk iz formata B1),
- dvobarvni tiskarski stroj Heidelberg Speedmaster (tisk iz formata B3),
- štiribarvni tiskarski stroj Heidelberg Speedmaster (tisk iz formata B2),
- štiribarvni tiskarski stroj Heidelberg (tisk iz formata B3),
- knjigotiskarski stroj Heidelberg (tisk iz formata B2),
- knjigotiskarski stroj Heidelberg (tisk iz formata A3),
- osvetljevalni stroj,
- razvijalni stroj,
- zgibalni stroj,
- šivalni stroj,
- broširni stroj,
- vrtalni stroj,
- stroj za izsek in slepi tisk Heidelberg Cylinder (izsek iz formata B3),
- stiskalni stroj,
- stroj za digitalni tisk.

6.1.2.2 Glavni izdelki podjetja

Pred prevzemom je podjetje proizvajalo naslednje izdelke:

- prospekti,
- etikete,
- koledarji,
- brošure,
- knjige,
- katalogi,
- dopisi,
- vizitke,
- kuverte,
- bloki.

6.1.2.3 Strategija podjetja

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. je želelo s svojimi kvalitetnimi delovnimi sredstvi ter izkušenimi zaposlenimi še naprej dosegati dosedanje rezultate na področju prodaje, saj so mnenja, da svojim kupcem nudijo kvalitetne izdelke po dostopnih cenah. V nadaljnjem poslovanju niso načrtovali večjih investicij, saj so razne investicijske projekte, kot je nakup stroja za digitalni tisk, že izvedli v preteklih letih.

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. je pred prevzemom imelo precejšnje število kupcev, in sicer okoli 150. Prostori podjetja so bili najeti in so bili precej obsežni, saj je moralo podjetje proizvesti veliko število izdelkov glede na število kupcev. Podjetje pa je poslovalo celo na dveh lokacijah, in sicer je imelo proizvodnjo v večjih prostorih na Valvasorjevi ulici 38, medtem ko je bil reprostudio oziroma priprava na tisk na Svetozarevski cesti 3, prav tako v Mariboru. Zanimivost glede proizvodnih prostorov podjetja je ta, da je podjetje poslovalo in še vedno posluje v prvem nadstropju stavbe in za odpremo uporablja dvigalo, saj drugače ni mogoče naložiti izdelkov na kamion, ki ga podjetje uporablja za razvoz izdelkov do kupcev.

Na vprašanje, zakaj se je prejšnji lastnik podjetja Dravska tiskarna d.o.o., odločil prodati podjetje, so zaposleni, ki še vedno delajo v podjetju, odgovorili, da zaradi njegovega zdravstvenega stanja. Zaposleni so verjetno menili, da njihov takratni direktor prav zaradi tega razloga ne bi več zmožl uspešno voditi podjetja oziroma bi njegovo zdravstveno stanje lahko poslabšalo poslovanje podjetja.

6.2 Rešitev problema neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti KVM Grafike d.o.o.

Podjetje KVM Grafika d.o.o. se je soočalo s problemom neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti delovnih sredstev v svojem podjetju. Tudi zaradi tega je želelo prodreti na nov trg. Možnosti, ki sta bili med najprimernejšimi za doseg želenega, sta bili dve, in sicer ustanovitev novega podjetja na tem novem trgu ali nakup oziroma prevzem že obstoječega podjetja. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je za nov trg izbralo področje Štajerske. Hkrati pa se je tu srečalo že s prvo oviro, ki jim je zožila izbor možnih rešitev za doseg njihovega cilja. Oviro jim je predstavljala zavednost štajerskih kupcev, ki so želeli kupovati oziroma naročiti proizvode le v podjetju, ki ima sedež na Štajerskem ter zaposluje Štajerce. V tem primeru je podjetje KVM Grafika d.o.o. lahko v praksi spoznalo pravi vpliv različnih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje posameznikov. Zaradi tega razloga za podjetje KVM Grafika d.o.o. možnost ustanovitve novega podjetja na Štajerskem ni bila primerna, čeprav je glede na svoje prednosti in slabosti, predstavljala eno izmed najprimernejših rešitev.

Podjetje KVM Grafika d.o.o. se je torej moralo odločiti za drugo možnost, ki je predstavljala nakup oziroma prevzem že obstoječega podjetja na Štajerskem. Tu pa so se pojavile še dodatne variante nakupa oziroma prevzema podjetja. Podjetje je imelo na razpolago nakup manjšega podjetja, optimalno velikega podjetja ali večjega podjetja, z vidika števila naročil kupcev. Varianta prevzema manjšega podjetja se vodilnim v podjetju KVM Grafika d.o.o. ni zdela primerna, saj bi podjetje moralo, zaradi še vedno nerešenega problema, kupiti najmanj dve tovrstni podjetji. To pa bi predstavljalo drobitev proizvodnje ter najverjetneje višje stroške nakupa podjetij. Druga varianta, ki predstavlja nakup optimalno velikega podjetja, je v praksi ponavadi neuresničljiva, zato se je podjetje KVM Grafika d.o.o. odločilo za prevzem večjega podjetja. Želeli so najti tako podjetje, ki bi še vedno poslovalo dokaj uspešno, imelo zapolnjene svoje proizvodne zmogljivosti, vendar pa še vedno imelo možnost pridobivanja novih kupcev. Izbrali so podjetje Dravska tiskarna d.o.o., ki je ustrezalo tem merilom. Podjetje je imelo zapolnjene svoje zmogljivosti delovnih sredstev in se kljub možnosti pridobivanja novih kupcev, ni odločilo za investiranje v nakup novih delovnih sredstev.

Z določitvijo za tak tip podjetja, kot je podjetje Dravska tiskarna d.o.o., je podjetje KVM Grafika d.o.o. doseglo svoje želene cilje. Saj se je neizkoriščena zmogljivost iz skupnih 372 neizkoriščenih mesečnih ur na vseh treh, za podjetje najpomembnejših tiskarskih strojih, zmanjšala na 94 ur mesečno. In sicer v januarju leta 2008. Prav tako je podjetje prodrlo na nov trg, na njem, preko podjetja Dravska tiskarna d.o.o., pridobilo nove kupce, z njihovimi naročili pa je torej zapolnilo velik del svojih neizkoriščenih zmogljivosti. Z reorganizacijo proizvodnje, ki je opisana v nadaljevanju, pa je omogočilo podjetju Dravska tiskarna d.o.o. tudi večjo ponudbo svojih izdelkov na trgu, s tem podjetje Dravska tiskarna d.o.o. tudi pridobiva nove kupce.

Vodilni v podjetju KVM Grafika d.o.o. so torej razvili strategijo, s pomočjo katere so tudi prišli so zelenih ciljev – zapolnitve neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti, saj se je odstotna zasedenost tiskarskih strojev povečala, in sicer na pet barvnem tiskarskem stroju B2 iz 56% na 88%, na štiribarvnem tiskarskem stroju B2 iz 44% na 91% ter na pet barvnem tiskarskem stroju B3 iz 63% na 88%. Strategijo, ki so jo oblikovali, lahko uvrstimo med strategije rasti podjetja. Glede na razvrstitev strategij rasti po Pučku (poglavje 3.2.1 *Strategija rasti oziroma razvoja podjetja*) pa bi jo lahko opredelili kot strategijo razvoja trga. Ta strategija namreč poskuša osvojiti nove trge, odpreti nove prodajne kanale ter želi pridobiti nove skupine prodajalcev. V podjetju KVM Grafika d.o.o. so prav tako želeli prodreti na nov trg ter pridobiti nove kupce, prav tako pa so se srečali tudi z novimi socio- kulturnimi dejavniki, ki jih kot možnosti tveganja vstopa na nove trge opisuje strategija razvoja trga. V podjetju so se namreč srečali z zavednostjo Štajercev, kar je bilo za podjetje KVM Grafika d.o.o. neko novo, za njih nepoznano vedenje kupcev.

Ustanovitev novega podjetja je podjetju KVM Grafika d.o.o. sicer predstavljalo eno izmed najprimernejših možnosti za doseg cilja, vendar pa se, glede na različne dejavnike ter prednosti in slabosti, na koncu za to možnost vseeno ni odločilo. Med dejavniki, ki so pretehtali, je bil tudi čas. Ustanovitev novega podjetja zahteva veliko časa, prav tako pa zahteva veliko časa tudi iskanje lokacije za sedež novega podjetja, kar pa si podjetje KVM Grafika d.o.o. ni želelo. Vodilni v podjetju so namreč želeli čim prej zapolniti neizkoriščene proizvodne zmogljivosti, saj jim je to predstavljalo čedalje večji strošek v poslovanju. Strošek jim je predstavljala amortizacija delovnih sredstev. Saj je to fiksni strošek, ki se ne spreminja z zasedenostjo delovnega sredstva. Poleg tega je v podjetju KVM Grafika d.o.o. strošek predstavljalo tudi financiranje delovnih sredstev. Podjetje se je namreč ob nakupu obstoječih delovnih sredstev odločilo za plačilo s pomočjo kreditov. Torej je podjetje moralo odplačevati delovna sredstva, ne glede na to ali je z njihovo pomočjo pridobivalo denarna sredstva ali ne. Poleg časa za iskanje lokacije, pa je predstavljalo eno izmed ovir tudi financiranje najema ali nakupa sedeža podjetja. Ustanovitev novega podjetja že samo po sebi predstavlja velik finančni zalogaj, zato bi bilo financiranje najema ali nakupa sedeža podjetja še toliko težje. Najpomembnejši razlog, zakaj se podjetje KVM Grafika d.o.o. ni odločilo za ustanovitev novega podjetja, kot možnosti za rešitev problema, pa je bilo preveliko tveganje. Z novim podjetjem, ki ga kupci še ne poznajo, bi se namreč podjetje zelo težko uveljavilo na, za njih, novem Štajerskem trgu, in tudi zaradi obstoječih razmer v gospodarstvu ter glede na čedalje ostrejšo in kvalitetnejšo konkurenco na trgu.

Nakup ali prevzem drugega podjetja na Štajerskem je bila druga izmed možnih odločitev podjetja, da bi rešilo problem zapolnitve neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti. Znotraj te možnosti se je podjetje KVM Grafika d.o.o. odločalo med različnimi velikostmi podjetij

glede na število kupčevih naročil. Variante so torej bile nakup manjšega podjetja, nakup optimalno velikega podjetja ter nakup večjega podjetja.

Nakup manjšega podjetja se lastniku podjetja KVM Grafika d.o.o. ni zdel primeren, saj s to odločitvijo oziroma nakupom ne bi dosegli zastavljenih ciljev. Z nakupom dveh manjših podjetij, kar bi lahko predstavljalo zapolnitev neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti podjetja KVM Grafika d.o.o., pa bi se verjetno najmanj podvojili stroški nakupa. Zato se tudi za to možnost niso odločili.

Naslednja možnost je bila nakup optimalnega podjetja z vidika optimalnega števila naročil kupcev. Za podjetje KVM Grafika d.o.o. bi optimalno število naročil predstavljala presežna naročila v vrednosti 100.000 EUR na mesec. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je imelo namreč vseh razpoložljivih proizvodnih zmogljivosti oziroma možnost proizvesti naročila v vrednosti 300.000 EUR mesečno. Zmogljivosti pa so imeli zapolnjene za vrednost 200.000 EUR na mesec, torej so potrebovali dodatna naročila v vrednosti 100.000 EUR mesečno, če so želeli zapolniti vse neizkoriščene proizvodne zmogljivosti. Ta možnost nakupa pa, kot sem že omenila, ni bila realna oziroma je bila težko izvedljiva. Če bi podjetje KVM Grafika d.o.o. že našlo tako optimalno podjetje na področju Štajerske oziroma na trgu severovzhodne Slovenije, pa verjetno to podjetje ali ne bi bilo naprodaj ali pa bi bilo v veliki večini primerov predrago.

Lastnik in vodilni v podjetju KVM Grafika d.o.o., so se torej odločili za zadnjo možnost, in sicer za nakup večjega podjetja.

Ko se je podjetje KVM Grafika d.o.o. odločilo, katero možnost bo izbralo za rešitev svojega problema, je želelo najti podjetje, ki bi sicer imelo zapolnjene svoje proizvodne kapacitete, vendar pa bi še vedno imelo možnost pridobivanja novih kupcev, hkrati pa se za povečanje proizvodnih zmogljivosti ni odločilo.

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o., za prevzem katerega se je podjetje KVM Grafika d.o.o. tudi odločilo, je ustrezalo vsem želenim lastnostim. Glede na njihovo strategijo torej niso želeli dodatno investirati v nova delovna sredstva, prav tako tudi niso želeli pospeševati prodaje oziroma ponudbe svojih izdelkov. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je po prevzemu želelo reorganizirati proizvodnjo podjetja Dravska tiskarna d.o.o.. Kot prevzemno podjetje so pričeli koristiti delovna sredstva prevzetega podjetja. Pri tem pa se je pojavil problem podvajanja, saj je bilo v prevzetem podjetju tudi nekaj strojev oziroma delovnih sredstev, ki jih je podjetje KVM Grafika d.o.o. že imelo v svojem strojnem parku. To je predstavljalo še več neizkoriščenih zmogljivosti na teh strojih. Hkrati pa se je pojavil tudi problem kontrole, saj je bilo težko kontrolirati proizvodnjo v dejansko precej oddaljenem kraju. Lastnik oziroma kontrolor tudi ni mogel vsak dan prepotovati poti iz Ribnice do Maribora in nazaj, saj je to predstavljalo dodaten strošek.

Zaradi tega razloga je podjetje KVM Grafika d.o.o. želelo premakniti sedež podjetja Dravska tiskarna d.o.o. v Ribnico, kjer je že sedež podjetja KVM Grafika d.o.o.. Namera je prišla tudi do ušes kupcev in tu se je pojavil že omenjeni problem zavednosti kupcev na tem trgu. Kupci so bili odločni, da ne bodo več naročali tiskovin pri podjetju Dravska tiskarna d.o.o., še manj pa pri podjetju KVM Grafika d.o.o., če podjetje ne bo zaposlovalo Štajercev in ne bo imelo sedeža podjetja na Štajerskem. Tovrstno obnašanje kupcev je sicer občudovanja vredno z vidika zavednosti, vendar je hkrati predstavljalo tudi oviro, ki pa jo je podjetje KVM Grafika d.o.o. vzelo za izziv. Lastnik podjetja se je zato odločil za naslednjo rešitev: lokacijo podjetja Dravska tiskarna d.o.o. obdržijo v Mariboru, prav tako pa tudi del proizvodnje, vendar v zmanjšanem obsegu. Ostali del proizvodnje se premakne v Ribnico v prostore podjetja KVM Grafika d.o.o..

Oddelek reprostudia podjetja Dravska tiskarna d.o.o., ki je bil pred prevzemom na drugi lokaciji, se zapre ter se te poslovne prostore odda nazaj najemniku. V podjetju Dravska tiskarna d.o.o. tako ostane oddelek komerciale, izterjava ter izdaja računov.

Ostali oddelki, med drugim računovodski oddelek, oddelek financ in nabave materiala pa je skupen in se izvaja v podjetju KVM Grafika d.o.o.

Želena reorganizacija proizvodnje se je torej pričela, vendar pa so hkrati z njo prišli tudi problemi. Strojni park podjetja Dravska tiskarna d.o.o. je predstavljal novo vprašanje po prevzemu podjetja. Ali naj strojni park prevzetega podjetja podjetje KVM Grafika d.o.o. zadrži v celoti in obe podjetji poslujeta naprej kot do sedaj? Naj strojni park prevzetega podjetja prevzemno podjetje obdrži delno ali naj se odloči za prodajo vseh obstoječih strojev oziroma delovnih sredstev? Odločitev lastnika je bila, da se delovna sredstva delno obdržijo, delno, tudi zaradi podvajanja, pa prodajo. Prodala pa so se tudi delovna sredstva, ki so bila v zelo slabem stanju oziroma so bila zastarela. Delovna sredstva, ki jih je lastnik obdržal, so obsegala izsekovalni stroj in stroj za slepi tisk B3, broširni stroj, stroj za digitalni tisk, štiribarvni tiskarski stroj B3 ter dvobarvni tiskarski stroj B3. Delovna sredstva, ki jih je novi lastnik prodal zaradi podvajanja so bila zgibalni stroj, osvetljevalni stroj, vrtni stroj, štiribarvni tiskarski stroj B2 ter enobarvni tiskarski stroj B3. Delovna sredstva, ki so bila prodana zaradi zastarelosti pa so bila razvijalni stroj, stiskalni stroj, knjigotiskarski stroj B2, knjigotiskarski stroj B3 ter enobarvni tiskarski stroj B1. S tem je podjetje KVM Grafika d.o.o. dodatno zapolnilo del svojih neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti.

Verjetno najtežje odločitve pri prevzemu podjetja pa so odločitve o zaposlenih. Vse zaposlene v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. novi lastnik ni mogel obdržati, že zato, ker je del delovnih sredstev prodal. Pred prevzemom je lastnik podjetja KVM Grafika d.o.o. opravil razgovor z zaposlenimi v bodočem prevzetem podjetju. In na ta način spoznal, kateri so tisti, ki največ prispevajo k uspešnemu poslovanju podjetja. Ti kadri so tako imenovani kvalitetni kadri in te je novi lastnik želel obdržati v podjetju. Po večini mu je to

tudi uspelo, ostali pa so se odločili, da zapustijo podjetje ter preizkusijo svoje znanje in sposobnosti drugje. Zaposleni, ki so ostali v Mariboru, delajo na področjih komerciale, izterjave, izdaje računov ter v delu preostale proizvodnje, kjer se večinoma izvaja dodelava tiskovin. Ostali kvalitetni delavci v proizvodnji, večinoma tiskarji, pa so odšli v Ribnico, kjer delajo na sedežu podjetja KVM Grafika d.o.o. Podjetje jim je tudi zagotovilo bivanje v neposredni bližini delovnega mesta.

Podjetje KVM Grafika d.o.o. je torej zadostilo tako odločitvam in zahtevam kupcev kot tudi slabostim, ki jih predstavlja delo na daljavo. Rešitev, ki jo je podjetje KVM Grafika d.o.o. izvedlo je naslednja: kljub prevzemu sta ostali dve relativno ločeni podjetji KVM Grafika d.o.o. s sedežem v Ribnici na Dolenjskem ter podjetje Dravska tiskarna d.o.o. s sedežem v Mariboru. Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. je obdržalo svoje kupce, podjetje KVM Grafika d.o.o. svoje. Podjetji jim nudita vsako svoje storitve in izdelke s svojim oddelkom komerciale. Glavna proizvodnja naročil kupcev obeh podjetij pa je v podjetju KVM Grafika d.o.o., s tem da je del končne proizvodnje, to je dodelave izdelka, tudi v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. Prevozniki podjetja KVM Grafika d.o.o. pa enkrat do dvakrat tedensko peljejo narejene ali delno narejene izdelke iz Ribnice v Maribor, v podjetje Dravska tiskarna d.o.o., od koder jih potem ali dostavijo ali pa najprej dodelajo in nato dostavijo svojim kupcem. V podjetju torej uspešno rešujejo tudi morebiten problem logistike.

Za poglobitni problem, ki ga je podjetje KVM Grafika d.o.o. imelo, so torej vodilni izoblikovali primerno pot do rešitve in so jo tudi dosegli. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je namreč s prevzemom podjetja Dravska tiskarna d.o.o. doseglo svoje zastavljene cilje. Prodrlo je namreč na nov trg ter s pomočjo podjetja Dravska tiskarna d.o.o. zapolnilo velik del svojih neizkoriščenih proizvodnih zmogljivosti. V podjetju KVM Grafika d.o.o. so torej pred prevzemom imeli naslednji odstotek zasedenosti delovnih sredstev: pet barvni tiskarski stroj B2 56%, štiribarvni tiskarski stroj B2 44% ter pet barvni tiskarski stroj B3 63%, medtem ko je po prevzemu odstotek zasedenosti v podjetju KVM Grafika d.o.o. na pet barvnem tiskarskem stroju B2 narasel na 88%, na štiribarvnem tiskarskem stroju B2 na 91% ter na pet barvnem tiskarskem stroju B3 na 88%.

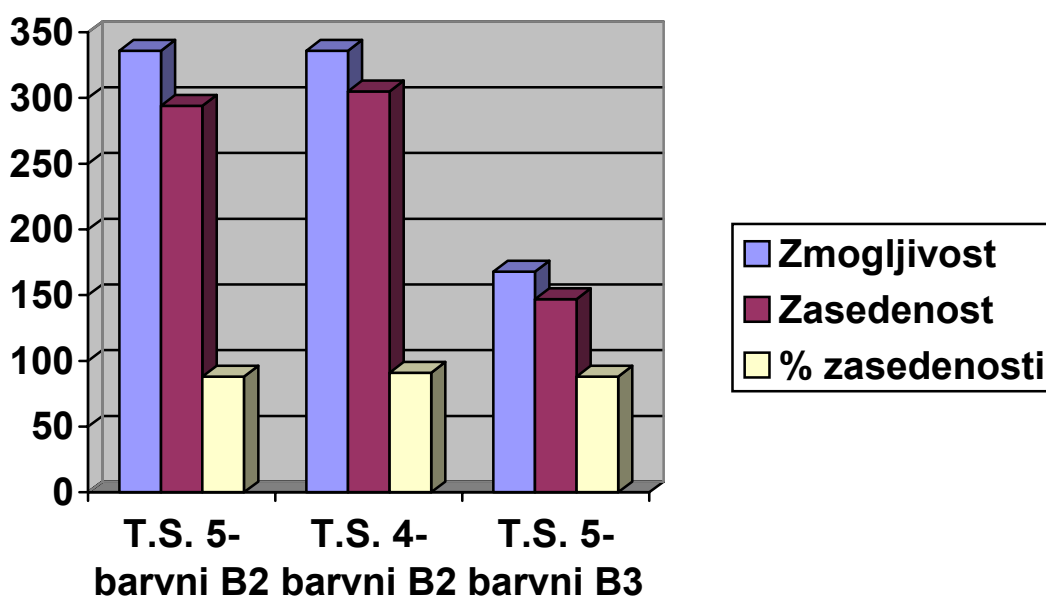
6.2.1 Stanje v podjetju KVM Grafika d.o.o. po prevzemu podjetja Dravska tiskarna d.o.o.

V podjetju KVM Grafika d.o.o. so po prevzemu podjetja Dravska tiskarna d.o.o. ponovno analizirali zasedenost delovnih sredstev, da bi ugotovili ali se je stanje spremenilo (Slika 7).

Na sliki 7 sta prikazana zmogljivost ter dejanska zasedenost treh različnih delovnih sredstev v enem mesecu. Na vertikalni osi grafikona je prikazano število ur, ki jih delovno

sredstvo oziroma stroj lahko opravi v enem mesecu v dveh izmenah oziroma v dvoizmenskem delu. Na horizontalni osi grafikona pa so prikazani trije različni tiskarski stroji: pet barvni tiskarski stroj, ki lahko tiska izdelke na dimenziji papirja B2, kar predstavlja dolžino 70 cm ter višino papirja 50 cm, štiribarvni tiskarski stroj, ki lahko prav tako tiska na dimenziji papirja B2 ter pet barvni tiskarski stroj, ki tiska na dimenziji papirja B3, kar predstavlja dolžino papirja 50 cm in višino 35 cm. Z modro barvo je prikazana zmogljivost stroja, s temno roza barvo dejanska zasedenost stroja, svetlo rumena barva pa predstavlja odstotek zasedenosti stroja.

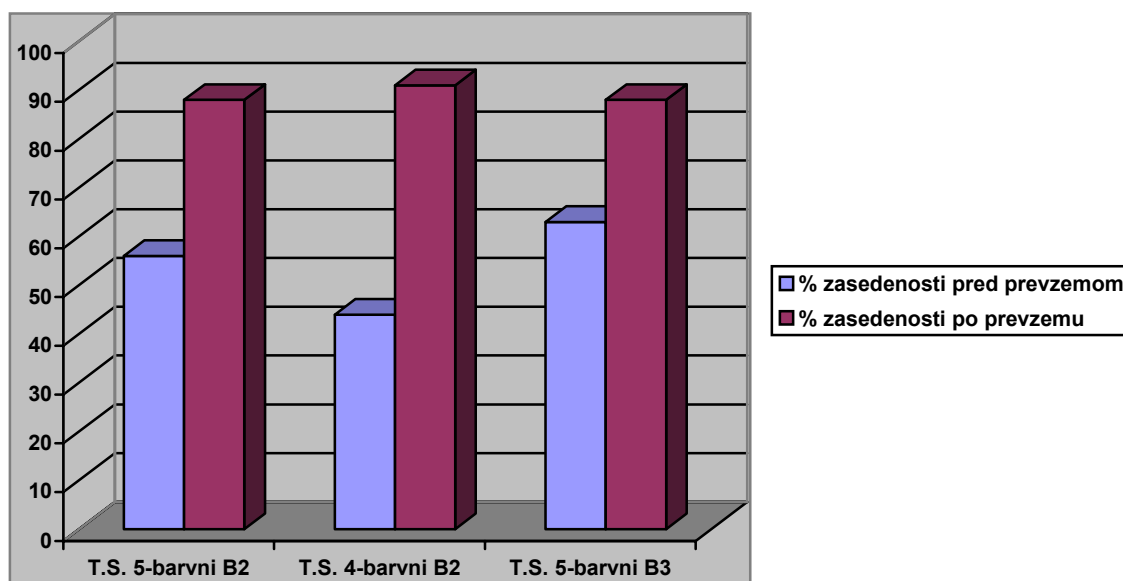
Slika 7: Prikaz zmogljivosti in zasedenosti delovnih sredstev v podjetju KVM Grafika d.o.o. po prevzemu



Vir: KVM Grafika d.o.o., 2009.

Slika 8 pa prikazuje zasedenost delovnih sredstev v podjetju KVM Grafika d.o.o. pred ter po prevzemu. Zasedenost je izražena v odstotkih.

Slika 8: Odstotni prikaz zasedenosti delovnih sredstev v podjetju KVM Grafika d.o.o. pred ter po prevzemu



Vir: KVM Grafika d.o.o., 2009.

Iz grafikonov lahko razberemo, da so v podjetju KVM Grafika d.o.o. oblikovali pravilno in uspešno strategijo ter z njeno pomočjo prišlo do primerne rešitve, ki so jo tudi dosegli. Prevzem podjetja Dravska tiskarna d.o.o. se je torej izplačal, saj je podjetje KVM Grafika d.o.o., kot je tudi razvidno iz zgornjih grafikonov, povečalo zasedenost svojih delovnih sredstev.

7 POSLOVANJE PODJETIJ KVM GRAFIKA D.O.O. TER DRAVSKA TISKARNA D.O.O. PO PREVZEMU

Poslovanje podjetja po tako radikalni spremembi, kot je prevzem, se ponavadi spremeni. Spremeni se poslovanje tako prevzemnega podjetja, verjetno pa še bolj prevzetega podjetja. Tudi v podjetjih KVM Grafika d.o.o. ter Dravska tiskarna d.o.o. je prevzem povzročil kar nekaj sprememb.

7.1 Spremembe po prevzemu v podjetju KVM Grafika d.o.o.

Pred prevzemom je podjetje KVM Grafika d.o.o. poslovalo uspešno, vendar je vseeno imelo neizkoriščene zmogljivosti. V podjetju so želeli pridobiti dodatna naročila kupcev, ki bi zapolnila te neizkoriščene zmogljivosti. Želeli so osvojiti nov trg, in to jim je uspelo s prevzemom podjetja Dravska tiskarna d.o.o. Pred prevzemom je podjetje KVM Grafika d.o.o. prodajalo svoje proizvode na področju Dolenjske, Gorenjske, Primorske, Notranjske ter trgu osrednje Slovenije.

S prevzemom podjetja Dravska tiskarna d.o.o. je podjetje KVM Grafika d.o.o. torej osvojilo nov trg in posledično s tem pridobilo nova naročila za zapolnitev neizkoriščenih zmogljivosti. Podjetje ima sedaj naročila svojih »starih« kupcev, torej kupcev, ki jih je imelo pred prevzemom, naročila novih kupcev, ki jih pridobiva s pomočjo razširjene ponudbe podjetja Dravska tiskarna d.o.o. ter nenazadnje naročila kupcev, ki jih je podjetje Dravska tiskarna d.o.o. imelo pred prevzemom.

S tem ko je prevzelo podjetje Dravska tiskarna d.o.o., je poleg novih naročil pridobilo tudi dodaten strojni park, ker se je namreč proizvodnja Dravske tiskarne d.o.o. premaknila na sedež podjetja KVM Grafika d.o.o. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je poleg svojih delovnih sredstev dobilo še dodatna in s tem razširilo in dopolnilo svoj strojni park ter hkrati ponudbo tiskovin.

Prevzem podjetja Dravska tiskarna d.o.o. pa je prinesel spremembe tudi na drugih področjih. Najbolj nazorno se te spremembe pokažejo tudi pri prihodkih od prodaje. V obdobju enega leta, pred prevzemom in pred zapolnitvijo neizkoriščenih zmogljivosti, je podjetje KVM Grafika d.o.o. imelo 2,4 mio EUR prihodkov od prodanih proizvodov. Po prevzemu pa bi sklepali, da se bodo prihodki od prodaje povečali, saj je podjetje pridobilo nova naročila kupcev. Prav to se je zgodilo tudi v podjetju KVM Grafika d.o.o., saj so v obdobju enega leta po prevzemu v podjetju prihodki od prodaje znašali 3,6 mio EUR.

Je pa podjetje KVM Grafika d.o.o. pridobilo nekaj delavcev, predvsem tiskarjev, saj ti sedaj opravljajo delo na sedežu podjetja KVM Grafika d.o.o. v Ribnici. Torej se je v podjetju po prevzemu povečalo število kvalitetnih proizvodnih delavcev.

Določene ključne funkcije v poslovanju pa se v podjetju niso spremenile. Ker podjetji delujeta vsako zase, so temu primerni tudi nekateri procesi poslovanja. Tako podjetje KVM Grafika d.o.o. tudi izstavi račun podjetju Dravska tiskarna d.o.o. za izdelavo tiskovin. V nasprotnem primeru pa se pomembne funkcije, kot je računovodstvo, finance ter nabava materiala izvajajo v podjetju KVM Grafika d.o.o. Tako je podjetje KVM Grafika d.o.o. moralo delno reorganizirati tudi te funkcije v svojem podjetju, kjer pa zaenkrat opravljajo svoje delo uspešno.

7.2 Spremembe po prevzemu v podjetju Dravska tiskarna d.o.o.

Stanje v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. se je po prevzemu spremenilo v večji meri kot v prevzemnem podjetju. Pred prevzemom so v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. poslovali uspešno ter imeli zapolnjene proizvodne zmogljivosti. Kljub večjemu povpraševanju pa niso želeli investirati v širjenje proizvodnje. Zaposlovali so skupaj 58 delavcev ter imeli relativno veliko število naročil kupcev.

Po prevzemu pa so se v podjetju dogodile velike spremembe. Poleg osnovne spremembe lastnika ter direktorja podjetja, je okoli 30 delavcev moralo zamenjati delodajalca. V podjetju so želeli ohraniti le zaposlene, ki so največ prispevali k uspešnemu poslovanju podjetja Dravska tiskarna d.o.o. Vendar so se nekateri izmed njih odločili, da vseeno poizkusijo s svojim delom drugje. Na zmanjšanje števila delavcev je vplivala odprodaja strojev ter premik večjega dela proizvodnje v podjetje KVM Grafika d.o.o., prav tako pa tudi ukinitvev nekaterih drugih oddelkov, na primer računovodskega ter finančnega oddelka.

Hkrati pa je podjetje Dravska tiskarna d.o.o. s prevzemom tudi marsikaj pridobilo. Kupcem sedaj lahko ponudijo več. S prevzemom je podjetje Dravska tiskarna d.o.o. namreč tudi pridobilo proizvodnjo z razširjenim oziroma dodatnim strojnimi parkom. Pridobilo je torej možnost izdelave svojih tiskovin tudi na delovnih sredstvih, ki jih je pred prevzemom podjetje KVM Grafika d.o.o. že imelo, strojni park podjetja Dravska tiskarna d.o.o. pa ne. Sedaj lahko kupcem ponudijo izdelavo izdelkov na delovnih sredstvih, ki so jih imeli pred prevzemom ter na delovnih sredstvih, ki jih je imelo ter ima podjetje KVM Grafika d.o.o.. Tako se je torej prodajni program podjetja Dravska tiskarna d.o.o. razširil. Ker kupcem sedaj lahko ponudi več, je podjetje na ta način pridobilo in še vedno pridobiva nove kupce.

Postopek od sprejema naročila do plačila kupca, se razen dejanske izdelave izdelka, izvaja v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. V podjetju torej sprejmejo naročilo kupca, nato naročijo izdelavo tiskovine podjetju KVM Grafika d.o.o. Ko podjetje KVM Grafika d.o.o. izdela tiskovino, jo dostavi podjetju Dravska tiskarna d.o.o., tu se, če je potrebno, tiskovina še dodela, saj se majhen del proizvodnje še vedno opravlja v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. Nato pa se iz podjetja tiskovina dostavi kupcu. Prav tako pa podjetje Dravska tiskarna d.o.o. kupcu izstavi račun ter izvaja izterjavo, če je ta potrebna.

V prevzetem podjetju so se spremembe zgodile tudi pri ostalih oddelkih v podjetju. Oddelka računovodstva ter financ sta se ukinila, saj te funkcije sedaj opravljajo v podjetju KVM Grafika d.o.o.. Ohranil pa se je oddelk komerciale, terjatve ter izdaja računov.

Prihodki od prodaje so se v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. povečali, saj so razširili svojo ponudbo izdelkov s pomočjo razširjenega strojnega parka v podjetju KVM Grafika d.o.o., s tem pridobili nove kupce, kar pa pomeni tudi povečanje števila naročil. Hkrati pa predstavlja to tudi večje odhodke, saj morajo poravnati obveznosti do podjetja KVM Grafika d.o.o., ki jim izdeluje vse izdelke.

Glede na trenutne razmere v podjetjih, lahko zaključim, da je bila odločitev podjetja KVM Grafika d.o.o., da prevzame podjetje Dravska tiskarna d.o.o. in s tem reši svoj problem neizkoriščenih zmogljivosti, primerna. Podjetji namreč sedaj poslujeta uspešno, tako vsako zase, kot tudi vzajemno, saj ju družijo skupna proizvodnja, skupen lastnik ter nenazadnje tudi vzajemni, prijateljski odnosi med zaposlenimi.

SKLEP

Vsako podjetje se drugače spopada s problemi, ki nastanejo med poslovanjem. Saj so tudi problemi od podjetja do podjetja različni. Torej je priporočljivo, da vsako podjetje prilagodi reševanje problema, tako značilnostim podjetja kot tudi značilnostim problema. Odločitve o tem so izrednega pomena, saj nepravilna odločitev lahko privede do še večjih problemov.

Podjetje KVM Grafika d.o.o. se je znašlo pred problemom v svoji proizvodnji. Soočali so se s problemom neizkoriščenih zmogljivosti. V podjetju so namreč imeli premalo naročil kupcev, da bi z njimi zapolnili proste zmogljivosti delovnih sredstev.

Podjetje je pričelo oblikovati strategijo reševanja problema, in sicer je želelo osvojiti nov trg na področju severovzhodne Slovenije, torej Štajersko. Vendar se je že tu srečalo z dodatnimi težavami, saj je osnovni vstop na nov trg preprečila zavednost štajerskih kupcev. Podjetje KVM Grafika d.o.o. je namreč želelo preprosto ponuditi in prodati svoje izdelke na tem trgu, vendar pa so bili kupci na Štajerskem odločni, da ne bodo naročali pri podjetju, ki se ne nahaja na Štajerskem ter ne zaposluje Štajercev. Ta lastnost je sicer občudovanja vredna, vendar pa je zaradi nje podjetje moralo spremeniti strategijo.

Odločali so se torej med drugimi možnostmi, in sicer med odprtjem novega podjetja ali nakupom podjetja. Znotraj možnosti nakupa podjetja pa so imeli še več možnosti, in sicer nakup manjšega, optimalnega ali večjega podjetja, z vidika števila naročil kupcev. V podjetju KVM Grafika d.o.o. so se odločili za prevzem podjetja z večjim ter hkrati presežnim številom naročil kupcev.

Podjetje Dravska tiskarna d.o.o., katerega je podjetje KVM Grafika d.o.o. prevzelo, je imelo primerno zapolnjene proizvodne kapacitete ter hkrati presežek naročil kupcev, ki ga ni moglo proizvesti. V prevzemnem podjetju so se zato odločili, da reorganizirajo proizvodnjo, tako v prevzetem podjetju kot tudi v svojem podjetju. Velik del proizvodnje so preselili na svojo lokacijo v Ribnico ter prodali zastarela delovna sredstva, delovna sredstva v slabem stanju ter tista delovna sredstva, katera so že imeli v svojem strojnem parku. Zaradi reorganizacije proizvodnje so v Ribnico prišli na delo tudi nekateri delavci iz prevzetega podjetja, večinoma tiskarji. Novi lastnik je zaradi lažjega nadzora tudi združil oddelek nabave materiala, računovodski oddelek ter oddelek financ v svojem primarnem podjetju.

Podjetji sedaj poslujeta kot samostojni podjetji z določenimi združenimi funkcijami. V podjetju Dravska tiskarna d.o.o. sprejemajo naročila svojih kupcev, ta pošljejo v podjetje KVM Grafika d.o.o., kjer naredijo zahtevani izdelek ter ga dostavijo na prevzeto podjetje. Podjetje Dravska tiskarna d.o.o. nato dostavi izdelek kupcu ter mu posreduje tudi račun za izdelavo izdelka. Če je potrebno, v podjetju Dravska tiskarna d.o.o. opravijo tudi izterjavo.

V prevzemnem podjetju pa so se razširila ter dopolnila delovna sredstva v proizvodnji ter reorganizirali oddelki računovodstva, financ ter nabave materiala.

Želeni cilj podjetja KVM Grafika d.o.o., da zapolni neizkoriščene proizvodne zmogljivosti, je bil dosežen, saj je podjetje s prevzemom pridobilo dodatna naročila kupcev, katera podjetje Dravska tiskarna d.o.o. ni moglo proizvesti. Res, da je s prevzemom pridobilo tudi dodatna delovna sredstva, in da je majhen del njihove zmogljivosti ostal še vedno neizkoriščen, vendar pa to v podjetju rešujejo s pridobivanjem novih kupcev, tako v svojem podjetju kot s pomočjo dobrega imena prevzetega podjetja na novem trgu.

LITERATURA IN VIRI

1. Antončič, B., Hisich, D.R., Petrin, T. & Vahčič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
2. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Dravska tiskarna d.o.o. (2009). *Predstavitev podjetja Dravska tiskarna d.o.o.* (interno gradivo). Maribor: Dravska tiskarna d.o.o.
4. Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana (2000). *I. Strokovno posvetovanje, Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25-29). Portorož 8. in 9. junij 2000. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana.
5. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11.izdaja). Ljubljana: GV Založba d.o.o..
6. KVM Grafika d.o.o. (2009). *Obračun proizvodnje v podjetju KVM Grafika d.o.o.* (interno gradivo). Ribnica: KVM Grafika d.o.o.
7. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje* (3. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Rusjan, B. (1999). *Management proizvodnje* (1. izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. *Opis podjetja [podjetja KVM Grafika d.o.o.]*. Najdeno 13. julija 2009 na spletnem naslovu <http://www.kvm.si/grafika/>