

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ANDRAŽ KRZNAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OBLIKOVANJE PODJETNIŠKE STRATEGIJE: PRIMER
PODJETJA MAKROLES D.O.O.**

Ljubljana, marec 2009

ANDRAŽ KRZNAR

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega
diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in
da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 DRUŽINSKO PODJETJE.....	2
1.1 Družina in družinsko podjetje.....	2
1.2 Model treh krogov	3
1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij	4
2 PREDSTAVITEV PODJETJA MAKROLES D.O.O.....	8
2.1 Zgodovina podjetja	8
2.2 Proizvodni program	9
2.3 Opis delavnice in proizvodnega procesa	10
2.4 Organizacijska struktura	11
3 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA	12
3.1 Analiza uspeha	12
3.1.1 Prihodki	12
3.1.2 Odhodki	13
3.1.3 Poslovni izid	13
3.2 Analiza uspešnosti	14
3.2.1 Produktivnost dela	14
3.2.2 Dobičkonosnost sredstev (roa) in dobičkonosnost kapitala (roe).....	14
4 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA	15
4.1 Širše okolje	15
4.1.1 Politično pravno okolje.....	15
4.1.2 Tehnološko okolje	16
4.1.3 Gospodarsko okolje	16
4.1.4 Naravno okolje	18
4.2 Ožje okolje	18
4.2.1 Konkurenca v panogi.....	18
4.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov	19
4.2.3 Pogajalska moč kupcev	20
4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev	20
4.2.5 Možnost pojava substitutov	21
4.3 SWOT analiza panoge lesarstva v Sloveniji.....	21

5	KONKURENČNE PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV PODJETJA	23
5.1	Fizični viri.....	23
5.2	Finančni viri.....	24
5.3	Človeški viri	24
5.4	Organizacijski viri	25
6	SWOT ANALIZA PODJETJA MAKROLES D.O.O.	26
6.1	Prednosti	26
6.2	Slabosti	27
6.3	Priložnosti.....	28
6.4	Nevarnosti.....	29
7	OBLIKOVANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN STRATEGIJE PODJETJA.....	30
7.1	Vizija	30
7.1.1	Vizija podjetja Makroles d.o.o.	30
7.2	Poslanstvo.....	30
7.2.1	Poslanstvo podjetja Makroles d.o.o.	31
7.3	Strategija.....	31
7.3.1	Generične strategije.....	31
7.3.2	Izbrana strategija	35
	SKLEP.....	36

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Prihodki podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €</i>	12
<i>Tabela 2: Odhodki podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €</i>	13
<i>Tabela 3 : Poslovni izid podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €</i>	13
<i>Tabela 4: Produktivnost dela v letih 2003 do 2007 v €</i>	14
<i>Tabela 5: Dobičkonosnost sredstev in kapitala</i>	14
<i>Tabela 6: Swot analiza panoge lesarstva v Sloveniji</i>	22
<i>Tabela 7: Swot analiza podjetja Makroles d.o.o.</i>	26
<i>Tabela 8: Temeljne generične strategije</i>	31
<i>Tabela 9: Napogostejše predpostavke za uporabnost strategije stroškovne učinkovitosti</i>	32
<i>Tabela 10: Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije diferenciacije</i>	34

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema</i>	2
<i>Slika 2: Model treh krogov</i>	4
<i>Slika 3: Logotip podjetja Makroles</i>	8
<i>Slika 4: Primer lesene palete 800 x 1200 mm</i>	9
<i>Slika 5: Organizacijska shema podjetja Makroles d.o.o.</i>	11

UVOD

Osamosvajanje Slovenije in z njim povezane ekonomske in politične spremembe so močno spremenile notranje in zunanje okolje slovenskih podjetij. Ustanovljenih je bilo veliko podjetij, mnoga med njimi tudi kot družinska podjetja. Nekatera podjetja pa so se oblikovala tudi iz že delujočih obrtnikov. Mednje sodi tudi družinsko podjetje Makroles, podjetje mojih staršev. Zaradi tega sem takorekoč že vse življenje tako kot z družino povezan tudi s podjetjem, posledično pa je tudi moja diplomska naloga povezana z njim.

Predmet diplomskega dela je s pomočjo analiz podjetja, okolij podjetja in izdelave SWOT analize razviti primerno strategijo za podjetje. Ker gre za družinsko podjetje, so pomembne tudi značilnosti družinskega podjetništva. Osnovni namen je ugotoviti, katere so prednosti in slabosti podjetja ter kakšne so priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje soočalo v prihodnosti. Cilj diplomske naloge je oblikovanje strategije družinskega podjetja Makroles. Analize in ugotovitve, ki so plod tega diplomskega dela, bodo v pomoč pri nadaljnjih odločitvah v podjetju in tudi v družini predvsem za vse družinske člane, ki so del podjetja sedaj ali pa bodo to šele postali.

Zaradi specifičnosti družinskega podjetništva sem se v prvem delu diplome dotaknil značilnosti družinskega podjetništva, kjer se prepletata poslovni in družinski sistem. Govorim tudi o modelu treh krogov, kjer je vsak posameznik v družinskem podjetju razvrščen v enega izmed sedmih področij. Poglavje se zaključi s prednostmi in slabostmi družinskih podjetij. V drugem poglavju sem predstavil podjetje Makroles, njegovo osnovno dejavnost in glavne značilnosti. S tem je lažje razumljivo nadaljevanje diplomskega dela, ki se v celoti suče okrog tega podjetja.

Od tretjega do vključno petega poglavja si sledijo različne analize. Tako je v tretjem poglavju analiza uspeha in uspešnosti poslovanja, v četrtem poglavju sledi analiza okolij podjetja - najprej širše in nato še ožje okolje podjetja, ki sem ga analiziral s pomočjo Porterjevega modela petih silnic. Peto poglavje zajema analizo konkurenčnih prednosti na temelju virov podjetja.

S pomočjo teh analiz sem lahko napravil SWOT analizo v šestem poglavju. To je pravzaprav povzetek vseh analiz in temelj za oblikovanje strategije.

Sedmo poglavje se začne z vizijo in poslanstvom podjetja. Sledi strategija podjetja Makroles, ki sem je poskušal izbrati s pomočjo generičnih strategij po Porterju in na podlagi analiz, ki sem jih opravil pri diplomski nalogi.

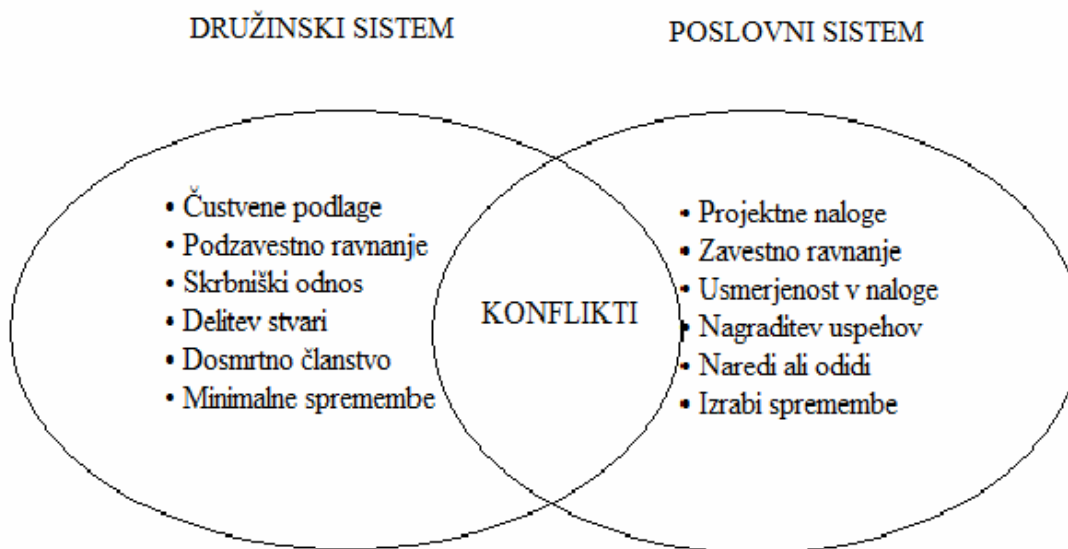
1 DRUŽINSKO PODJETJE

1.1 Družina in družinsko podjetje

Družinsko podjetje je zahtevna organizacija, v kateri kombinirano delujeta dva sistema. Na eni strani je družinski sistem, ki temelji bolj na čustvih, na drugi pa racionalen poslovni sistem. Le v redkih primerih sta poslovni in družinski sistem popolnoma uravnotežena. Nasproti si tako stojita dva močna sistema, ki temeljita na zelo različnih vrednotah, se mešata in povzročata konflikte. Neuspešno reševanje konfliktov in usklajevanje različnih interesov lahko privede do zloma ali propada enega ali pa kar obeh sistemov. Prekrivanje zahtev družine in njenega podjetja zahteva rahločuten in zelo specifičen pristop z vidika vodenja in upravljanja podjetja (Davis & Stern, 1988, str. 71, Kelbl, 2003, str. 1).

Običajno je ustanovitelj - podjetnik čustveno zelo navezan na svoje podjetje in na svoj posel. Gre za njegovo stvaritev, ki jo je gradil dolga leta in je postala del njegovega življenja. Ta strastna navezanost ustanovitelja na podjetje in posel ima velik vpliv in posledice tudi v ustanoviteljevi družini. Podjetnik odnosov v družini ne more pustiti doma, v družino prenaša probleme, ki so sicer stvar podjetja. Odnosi med družinskim in poslovnim sistemom so tesni in pogosto neločljivi, kar pri taki različnosti povzroča konfliktna situacije (Kelbl, 2003, str. 1). Kakšna je prepletenost teh dveh sistemov in kakšne so razlike med njima, je prikazano v sliki 1.

Slika 1: Prepletanje družinskega in poslovnega sistema



Vir: Petretič, Problemi vodenja družinskega podjetja, 2005, str. 7.

Podjetniki - ustanovitelji živijo za svoje podjetje, ki jim pogosto pomeni več kot družina. Družinsko podjetje ob dobrem poslovanju običajno omogoča družini višji socialni status in primerno varnost, kar pa ne sme zavajati družine v zmoto, češ, da so pomembne samo materialne dobrine, čustva pa so na stranskem tiru. Vpliv poslovnega sistema na družino bi morali omejiti in upoštevati nekatere predpostavke:

- Obnašanje v podjetju mora biti profesionalno, ni dopustno prenašanje hierarhije, ki velja v podjetju, v enaki obliki v družino in obratno.
- Otroci in družina ne smejo biti odrinjeni.
- Tekmovalnost med družinskimi člani v podjetju ni priporočljiva. V podjetju morajo nastopati proti konkurentom. Težave v podjetju se ne smejo prenašati v krog družine.
- Za družino si je potrebno in vredno vzeti čas in z njo veliko komunicirati ob polnem medsebojnem spoštovanju.

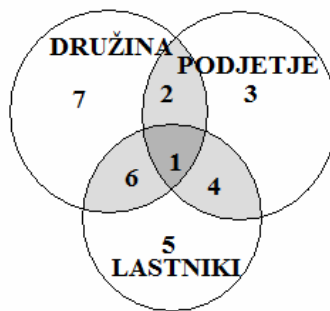
V vsakem primeru velja, da je potrebno preprečiti preveliko mešanje osebnega področja s poslovnim in poslovnega z družinskim. Ker sta sistema nenehno v dotiku in nenehoma udarjata drug ob drugega, se tega žal ne da v celoti preprečiti. Stvar družine je, da poskuša določiti meje, do kje je dovoljen vpliv družine in od kje naprej se začne poslovni sistem (Vadnjal, 1999, str. 4–6).

Družinska podjetja pa niso le družina in podjetje. Del podjetja so tudi drugi zaposleni in zunanji vlagatelji. Tako lahko sistem družinskega in poslovnega sistema razširimo še s sistemom lastništva. Za to pa lahko uporabimo model treh krogov (Vadnjal, 1996, str. 15).

1.2 Model treh krogov

Model treh krogov opisuje sistem družinskega podjetja kot tri neodvisne, vendar prekrivajoče se (pod)sisteme: podjetje, lastništvo in družina. Katerikoli posameznik v družinskem podjetju spada v eno od sedmih področij, ki so prikazani na spodnji sliki (deli prekrivajočih se krogov). Oseba, ki ima le eno povezavo s podjetjem, se bo nahajala v enem od zunanjih področij: 7, 3 ali 5. Vsi lastniki ali delničarji se bodo nahajali v spodnjem krogu, člani družine v zgornjem levem krogu in vsi zaposleni v zgornjem desnem krogu. (Primer: lastnik, ki ni član družine in v podjetju ni zaposlen, bo v področju 5.)

Slika 2: Model treh krogov



Legenda:

1. zaposleni družinski člani-lastniki
2. zaposleni družinski člani, ki nimajo lastništva
3. nedružinski uslužbenci
4. nedružinski uslužbenci, lastniki deležev
5. zunanji vlagatelji
6. družinski člani, ki niso zaposleni, vendar so lastniki deležev
7. družinski člani, ki niso vpleteni v posle

Vir: Tagiuri & Davies, Adaptation, Survival and Growth of The Family Business ,1992 str. 49.

Posamezniki, ki imajo več kot eno povezavo s podjetjem, se bodo nahajali v enem od prekrivajočih se krogov (prekrivanje dveh ali treh krogov). Lastnik in član družine, ki ni zaposlen v podjetju, bo v preseku 6 (prekrivanje kroga lastništva in kroga družine). V preseku 4 bo lastnik, ki je v podjetju zaposlen, a ni član družine. V preseku 2 so člani družine, ki so v podjetju zaposleni, vendar niso lastniki podjetja. V osrednjem preseku 1 bo lastnik podjetja, ki je član družine in hkrati zaposlen v podjetju.

V zadnjih letih je model treh krogov osnovni model konceptualnih razmišljanj o družinskih podjetjih. Model obravnava družinsko podjetništvo kot kompleksen sistem, ki vsebuje 3 prekrivajoče se podsisteme: družino, podjetje in lastništvo. Trokrožni model je izvrstno orodje za razumevanje dinamike na delovnem mestu v kateremkoli družinskem podjetju in času. Model je zelo primeren za opazovanje razvoja družinskih podjetij skozi njihov življenjski cikel od enostavnega lastnik-vodja podjetja do bolj zahtevnih oblik (Gersick, 1999, str. 287).

1.3 Prednosti in slabosti družinskih podjetij

Družinska podjetja se nekoliko razlikujejo od drugih podjetij, kar lahko prinaša tako prednosti kot tudi slabosti. V nadaljevanju bom navedel glavne med njimi. V zadnjem delu so slabosti predstavljene predvsem kot nevarnosti, na katere morajo biti družinska podjetja še posebej pozorna. Obstaja mnogo literature s tega področja, sam pa sem se odločil le za

eno, ki po mojem mnenju še najbolj opiše, kako se družinska podjetja razlikujejo od drugih in kakšne prednosti in slabosti iz tega izvirajo. Gre za doktorsko disertacijo Mojce Duh z naslovom *Razvojne posebnosti družinskega podjetja* (1999, str. 133).

Prednosti družinskih podjetij:

- **Managerji, ki so člani družine, imajo na splošno dolgoročnejši pogled na podjetje.** To se kaže v odnosu članov družine do zaposlenih, kupcev, družbe in do drugih pomembnih udeležencev. Člani družine seveda želijo biti ponosni na učinke svojega podjetja. Zato jih mnogo bolj skrbi položaj njihovega podjetja v družbi, posledično pa si bolj prizadevajo za ugled, saj je podjetje povezano z imenom njihove družine. Manj se prizadevajo za kratkoročne finančne učinke, v primeru da to lahko ogrozi družinsko podjetje.
- **Obsežno poznavanje podjetja, ki ga imajo člani družine,** je pomembna konkurenčna prednost družinskega podjetja. Že od zgodnjega otroštva imajo člani družine namreč stike s podjetjem. Pod to spada tudi delo med počitnicami, ki otrokom omogoča konkretno spoznavanje podjetja. Podjetja imajo pogosto tudi poseben način "delanja stvari" npr.: posebno tehnologijo ali "know-how", ki ga konkurenca nima. Gre za znanje, ki se ohranja in varuje znotraj družine.
- **V najvišjem vodstvu podjetja obstajajo jasni odnosi.** Na temelju moči, ki jo daje lastnina, imajo družinska podjetja veliko neodvisnosti pri sprejemanju odločitev, odločitve se zato tudi hitreje spreminjajo.
- **Družina močno vpliva na prevladujoče vedenje, norme in vrednote v podjetju.** Člani družine izražajo vrednote, te pa oblikujejo skupni smoter za zaposlene in pomagajo ustvariti občutek identifikacije in pripadnosti podjetju. Družinska kultura, ki je navadno stabilna kultura in je izoblikovana tekom daljšega razvoja, vpliva na to, da je podjetje mnogo bolj neosebno. Takšna kultura pa je lahko tudi ovira za potrebno spreminjanje in prilagajanje.
- **Zaposleni imajo lažji dostop in neposredne stike z najvišjim vodstvom,** člani družine. Osebni stil vodenja in tesni stiki s podjetniško družino in sodelavci vodijo do pozitivnega, motivacijsko delovnega vzdušja.
- Individualno zadovoljevanje potreb na trgu in s tem zagotovljeno mesto na trgu omogoča visoka stopnja fleksibilnosti. Dodatno zagotavlja gotovo mesto na trgu tudi dejstvo, da so družinska podjetja navadno zanesljiva podjetja, s skrbnimi in neposrednimi odnosi s kupci in drugimi poslovnimi partnerji. Ker se managerji, člani družine, ne menjavajo pogosto, imajo kupci dolgo časa neposredne odnose z istim človekom.

Slabosti družinskih podjetij:

- **Financiranje rasti v družinskih podjetjih je problematično**, saj je udeležba v kapitalu s strani nedružinskih članov nezaželena. Lastno povečanje kapitala z lastniki deležev, ki je v celoti odvisno od udeležbe na dobičku, je zelo težko.
- **Vodstvena mesta se pogosto ohranjajo izključno za člane družine**, kar posledično tudi pomeni, da se s tem zmanjšujejo aktivnosti zaposlitve v družinskem podjetju za kakovostno delovno silo - nedružinske člane. To pa privede do omejenih možnosti napredovanja za nedružinske člane.
- Visoka stopnja centralizacije odločitev in dela, povezana z nizko stopnjo formalizacije ter nizkim številom inštrumentov vodenja, lahko vodi do preobremenitev oz. tudi do nepogrešljivosti družinskih podjetnikov.
- **Obstoj podjetja lahko ogrozi nezadostno urejeno nasledstvo**. Vpliva lahko na zaposlovanje in motiviranje managerjev, ki niso člani družine. Nesloga in nestrokovnost posameznih članov družine (različnih generacij) lahko vodi do upočasnitve procesa odločanja.

Poleg že omenjenih slabosti se družinska podjetja soočajo še s številnimi drugimi težavami, značilnimi predvsem za družinska podjetja, le-te so praviloma psihološke narave (Duh, 1999, str. 134), tako da jih lahko vključim v sklop slabosti družinskih podjetij, čeprav so pravzaprav bolj nevarnosti, ki jih je mogoče tudi dobro nadzorovati.

- **Nepotizem**: to pomeni, da družinska logika pogosto prevlada nad poslovnimi razlogi. V mnogih primerih so družinski člani dobrodošli v podjetju ne glede na njihove sposobnosti. Lastniki, najvišje vodstvo, pogosto zapirajo oči pred slabostmi svojih ljubljenih sinov in hčera. To pa potem slabo vpliva na vse ostale zaposlene, ki imajo opravičeno občutek zapostavljenosti.
- **Sindrom razvajanega otroka**: dober primer tega sindroma je podjetnik, ki trdo dela in postaja obseden s svojim podjetjem. Podjetnik (običajno moški) dela dan in noč, takšen način življenja pa mu nudi zelo malo časa za družino. Ta vrsta obnašanja pa pripelje do občutkov krivde. Pogost način za ravnanje s takšnimi občutki je podkupovanje članov družine (npr. otrok z različnimi darili) kot neke vrste odplačilo za to, da niso na razpolago čustveno ali kako drugače. Na žalost pa takšna darila ne bodo nikoli nadomestila pomanjkanja pozornosti v otroštvu.
- **Vojna rož (ang. "The war of roses")**: pomanjkanje časa staršev za otroke ima lahko trajne povratne posledice za otroke. Le-ti se začnejo boriti za malo

kakovostnega časa staršev ter kmalu postanejo pravi izvedenci za to, da presojujejo, komu od otrok so starši naklonili več pozornosti. Tako se že zelo zgodaj pojavijo občutki zavisti in ljubosumja, ki pogosto ostanejo celo življenje.

- **Poleg očetove manjše prisotnosti je pomembno upoštevati tudi njegovo dominantno obnašanje.** Gre za pojav, ki je bolj značilen za moške kot za ženske. Pogosto ni lahko živeti v senci "kapitana" podjetja in najstarejši sin pogosto nosi največji del podjetnikove agresivnosti. Mlajšim otrokom ali otrokom iz drugega zakona je pogosto lažje. Podjetniki pogosto podcenjujejo svoje sinove, vse skupaj lahko privede tudi neprestanega poniževanja. Posledično se mnogi sinovi vdajo v usodo, so slabi v šoli in se obnašajo neodgovorno. Postanejo nasprotje svojih očetov, bodisi za stalno ali samo za določen čas. Ni nujno, da se ti psihodinamični procesi zgodijo zavestno. Vendar pa ne glede na to, ali so zavedni ali nezavedni, njihov učinek je čustveno poguben. Če primerjamo kakšen drug odnos znotraj družine z odnosom oče-sin, se zdi, da so odnosi oče-hči, mati-hči ter mati-sin, manj nagnjeni h konfliktom.
- **Vprašanje nasledstva:** Mnogo ljudi se težko sprijazni s svojo umrljivostjo. Pogosto se lastniki, managerji družinskih podjetij (ponavadi ustanovitelji) obnašajo, kot da je smrt nekaj, kar se zgodi drugim, ne pa njim. Prav tako je običajno za lastnike managerje podjetje tudi del njihove identitete. Tako so v veliki meri odvisni od podjetja kot mere za dobro mnenje o samem sebi ter so lahko močno zaskrbljeni, ali bodo nasledniki spoštovali njihovo zapuščino ali pa bodo uničili, kar so oni ustvarili. Zelo težka je tudi izbira naslednika med več otroki, saj izbira enega lahko hitro vodi do razprtij. Mnogi lastniki, managerji, ki so se soočili z nujnostjo izbire, raje odlašajo odločitev. V procesu odhajanja se ne sme podcenjevati generacijske zavisti, tj. zavisti, ko se starši zavedajo naraščajočih sposobnosti svojih otrok.

Tudi družinsko podjetje Makroles se mora zavedati tako prednosti kot tudi pasti družinskega podjetništva. To še posebej velja za člane družine, ki so hkrati tako lastniki kakor tudi upravljalci podjetja. Med najpogostejše omenjenimi slabostmi oz. značilnostmi družinskih podjetij opazimo medgeneracijske težave in konflikte, kar pogosto vodi v stagniranje ali pa celo v propad podjetja. V nadaljevanju diplome bom najprej predstavil podjetje, sledila pa bo analiza podjetja in okolij podjetja.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA MAKROLES D.O.O.

2.1 Zgodovina podjetja

Sedež podjetja Makroles in tudi vsa proizvodnja je v Šmiklavžu v občini Gornji Grad, kjer je tudi dom družine Krznar. Že leta 1983 je Branko Krznar (oče družine) pričel z vodenjem montažne skupine, ki je montirala lesene brunarice za podjetje Smreka Gornji Grad, kar lahko označimo za nek začetek družinskega podjetništva družine Krznar. Leta 1990 se je poleg montažne dejavnosti pričela tudi proizvodna dejavnost. Ustanovljeno je bilo Splošno mizarstvo Branko Krznar s.p. Takrat se je v manjšem obsegu tudi začela proizvodnja lesenih palet (več o paletah v proizvodnem programu), kar je kmalu postala glavna dejavnost podjetja. V istem letu je bilo ustanovljeno še podjetje Makroles d.o.o. predvsem z namenom prodaje trgovskega materiala in opravljanja zaključnih del v gradbeništvu.

Slika 3: Logotip podjetja Makroles



Vir: Interni podatki podjetja Makroles d.o.o., 2006.

Do leta 1994 je bilo Splošno mizarstvo Branko Krznar s.p. že glavni dobavitelj palet za Bramac Škocjan. Od leta 1994 pa je podjetje palete izvažalo tudi na italijanski trg. Do leta 2004 se je proizvodnja palet vseskozi povečevala. Temu je sledila tudi večja zaposlenost in nabava novejših in modernejših opreme. Podjetje je v letu 2004 zaposlovalo 15 delavcev. Oktobra tega leta pa je sledil celoten prenos dejavnosti na podjetje Makroles d.o.o. (odkup strojev, ter pre zaposlitev delavcev). V istem času je bila s pomočjo dolgoročnega kredita pri Banki Celje v višini takratnih 30.000.000 SIT (125.200 €) izvedena večja investicija v proizvodnjo. Povečala se je proizvodna hala, postavljena pa je bila avtomatizirana linija za pripravo paletnih elementov s samodejnim odvajanjem lesnih odpadkov. Od leta 2005 do 2009 v podjetju ni bilo več bistvenih sprememb. Podjetje se je osredotočilo na čim boljše izkoriščanje proizvodnih zmogljivosti, ter poizkušalo izkoristiti priložnosti, ki so se pojavljale na trgu. Tako je podjetje okrog 50% svojih izdelkov izvozilo pretežno na italijanski trg, drugo polovico pa slovenskim podjetjem. Pomembni kupci podjetja v Sloveniji so postali Cinkarna Celje, Tim Laško in drugi.

Podjetje se vseskozi sooča s prostorsko stisko. Obdano je s pretežno kmetijskimi zemljišči. Za širitev je zato najprej potreben odkup zemljišča in ureditev, da je zemljišče zazidljivo. Tako je podjetje leta 2007 že kupilo 1400 m² novih površin predvsem z namenom povečanja skladišča. Postopki za pridobitev uporabnih dovoljenj so zelo dolgi. Nekaj teh površin je

tako že mogoče uporabiti, za večji del pa je še vedno potrebno počakati na spremembo namembnosti zemljišča.

2.2 Proizvodni program

Podjetje se pravzaprav ukvarja izključno s proizvodnjo in prodajo lesenih palet. Leto znaša v zadnjih treh letih več kot 90% vse prodaje, od tega 50% palet podjetje izvozi (interni podatki podjetja Makroles, 2008). Tu je treba poudariti, da gre za veliko vrst in dimenzij palet, ki se zbijajo v serijah. Od dimenzije palet pa je odvisen celoten proizvodni proces, saj je potrebno za vsako serijo pripraviti drugačne paletne elemente, čemur je potrebno prilagoditi proizvodni proces.

Lesena paleta je proizvod, ki se uporablja predvsem za lažji transport. Na paleto se tako lahko naložijo različni materiali. Zelo pogosto so to različni gradbeni materiali (cement, opeka, steklena volna...). Ko je material naložen na paleto, ga je mogoče enostavno z viličarjem prenesti na skladišče, kamion itd.

Slika 4: Primer lesene palete 800 x 1200 mm



Vir: Interni podatki podjetja Makroles d.o.o., 2007.

Pri podjetju Makroles lahko palete ločimo na tiste, ki jih podjetje zbija strojno in na druge, ki jih zbija ročno. V veliki večini se strojno zbijajo palete različnih vrst dimenzij 800 x 1200 mm, 1000 x 1200 mm, in 1000 x 1000 mm in še nekaj drugih. Podjetje določene palete zbija tudi ročno. Razloga za ročno zbijanje sta predvsem dva: dimenzije naročenih palet so takšne, da jih ni mogoče zbijati strojno ali pa so naročene količine tako majhne, da ni smotno nastavljati stroja. Vrednostno tako podjetje proda okrog 30% ročno zbitih palet.

Vse palete podjetje proizvaja po naročilu, torej za vnaprej znanega kupca. V največ primerih je število palet v enem naročilu pogojeno s številom, ki ga je mogoče naložiti na en (včasih tudi na dva ali tri) polpriklopnik, takšno pa je potem v večini tudi število palet v eni seriji.

Strojni park pa podjetju omogoča izdelavo in prodajo tudi drugih lesenih izdelkov in predvsem polizdelkov. To je žagan les različnih dimenzij, ki se uporablja predvsem v gradbeništvu: elementi za opaž, brune in ostrešja. Zaradi nižjih dodanih vrednosti podjetje te izdelke izdeluje le izjemoma.

2.3 Opis delavnice in proizvodnega procesa

Delavnica je skupaj s tehnologijo prilagojena za proizvodnjo palet. V njej se odvija proizvodnja od hloda do palete. Ves proizvodni proces se odvija v zaprtem prostoru in sicer na takšen način, da ni večjega skladiščenja polproizvodov. Na eni strani proizvodnje gre v delavnico hlodovina, na koncu pa se iz proizvodnje odpeljejo palete.

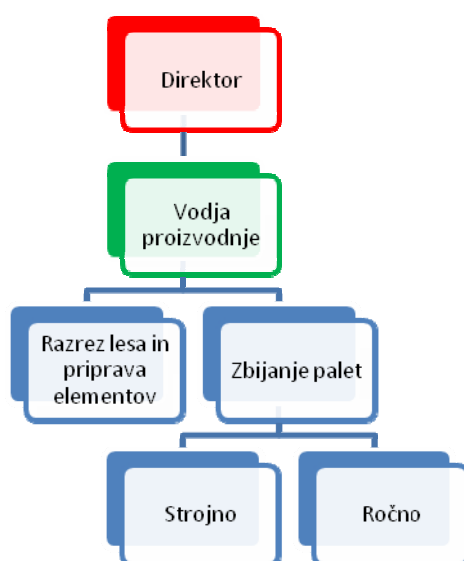
Proizvodni proces je sestavljen iz dveh faz. V prvi fazi se pripravljajo elementi za palete, v drugi fazi pa se vrši sestava palet. V prvi fazi se hlodovina z viličarjem naloži na prečni transporter, ki je povezan z vzdolžnim transporterjem, ki dostavi hlod do samohodne hlodovne tračne žage. Ta hlod razrezuje, delavec pa istočasno žagan les z dvigalom prenaša na vzdolžni transporter, ki je povezan v linijo z večlistno krožno vzdolžno žago in naprej z avtomatsko prečno krožno žago, ki obdelovanec razreže na ustrezne dolžine. Ta naprej potuje po prečnem transporterju do dveh cepilnih tračnih žag in kombiniranega mizarskega stroja, kjer se obdelovanci decimirajo v elemente za palete. Elementi se zlagajo v stojke, ki se potem z električnim viličarjem prenesejo do delovnih mest, kjer se opravlja sestava in zbijanje palet. Prečni in vzdolžni odpadki od obdelovancev se odmetujejo na tekoči trak, ki je povezan s strojem za sekanje odpadkov. Od tam se sekanci transportirajo na odprto ograjeno deponijo za sekance. Žagovina, ki nastaja pri razžagovanju hlodovine in žaganega lesa, se od strojev odstranjuje z odsesovanjem in pada v ležeči zidan silos za žagovino. Občasno tudi kupimo že kar žagan les. Za ta namen imamo manjšo linijo, kjer se prečno in vzdolžno kroji že žagan les.

Za sestavo in zbijanje palet ima podjetje dva načina, in sicer ročno, kjer se palete zbijajo s pnevmatskimi pištolami, in strojno, na hidravličnem stroju za sestavo palet. Pri ročnem zbijanju se elementi vstavljajo v šablono in se potem s pnevmatskimi pištolami zabije vsak žebelj ali sponka posebej. Pri strojnem zbijanju se prav tako elementi vstavljajo v šablono, nato pa stroj naenkrat sam zabije do trideset žebeljev. Ko je paleta sestavljena, se zloži v paket, ki se skladišči zunaj na odprtem skladišču. Za prevoz palet se uporablja drug, nekoliko manjši viličar, s katerim se tudi nalaga na kamione.

2.4 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura v podjetju je zelo enostavna. Vodstvo podjetja predstavljata Jelka Krznar kot direktorica in Branko Krznar kot vodja proizvodnje. Vendar pa je njuno delo zelo povezano in je težko popolnoma ločiti njuni vlogi, saj sta kot partnerja popolnoma enakovredna. Tako so pomembnejše odločitve tako v podjetju kot v družini v domeni obeh. Pri delu pa se dobro dopolnjujeta, pri čemer direktorica in hkrati mama opravi več družinskih opravil, obratno pa velja za očeta, vodjo proizvodnje, ki je bolj angažiran v podjetju.

Slika 5: Organizacijska shema podjetja Makroles d.o.o.



Vir: Interni podatki podjetja Makroles d.o.o. 2008.

Proizvodnja je povsem v odgovornosti vodje proizvodnje, ki vodi in nadzoruje vse dele proizvodnje (razrez in zbijanje palet). Zaenkrat še niso postavljeni vodje oddelkov v proizvodnji. Pri vodenju proizvodnje občasno sodelujejo (ali ga nadomeščajo) trije njegovi sinovi. Na večini strojev v proizvodnji delata po dva delavca, od katerih je eden strojnik in drugi njegov pomočnik. Vsega skupaj je v podjetju zaposlenih 18 proizvodnih delavcev.

Direktorica Jelka Krznar je v podjetju v precejšnji meri zadolžena za vodenje poslov, sodelovanje z računovodskim servisom in druga pisarniška opravila. Ker govorimo o družinskem podjetju tu ne smemo pozabiti, da njen delovni čas zapolnijo tudi razna družinska opravila.

Računovodske storitve opravlja zunanji izvajalec. Poleg računovodskega servisa pa lahko kot nepogrešljive sodelavce podjetja omenim še podjetje za varnost pri delu, ter elektro serviserja, ki poleg servisa opravlja vsa elektro dela pri raznih investicijah.

3 ANALIZA USPEHA IN USPEŠNOSTI POSLOVANJA

Analizirati poslovni uspeh in uspešnost pomeni spremljati in ocenjevati uspeh in uspešnost, ki ga podjetje dosega, pri tem ugotavljati odklone med doseženimi in določenimi osnovami, ocenjevati te odklone in luščiti problemske položaje. Razlika med poslovnim uspehom in uspešnostjo je v tem, da poslovni uspeh izražamo s poslovnim izidom, uspešnost pa tako, da poslovni izid primerjamo s sredstvi, ki smo jih uporabili za ustvarjanje poslovnega izida (Pučko, 1999, str. 92).

3.1 Analiza uspeha

3.1.1 Prihodki

Tabela 1: Prihodki podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €

	2003	2004	2005	2006	2007
Poslovni prihodki	181.296	319.725	641.629	963.332	883.357
Finančni prihodki	2.348	23	2.464	8	0
Drugi prihodki	0	0	4	1.747	3
Prihodki skupaj	183.644	319.748	644.097	965.087	883.360

Vir: Izrazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007.

Iz razpredelnice je razvidno, kako so se prihodki skokovito povečali od leta 2003 do 2005. V tem obdobju je bil namreč izveden prenos poslovanja iz Splošnega mizarstva Branko Krznar s.p. na Makroles, in sicer oktobra leta 2004. Prihodki so tako močno povečani že v letu 2004. Še bolj pa so se povečali v letu 2005, ko je podjetje že celo leto poslovalo s polno močjo. Leta 2006 so se prihodki ponovno zelo povečali in so tudi večji kot leta 2007. To je predvsem posledica enkratnega posla za avstrijsko podjetje v višini 160.000 €, ki pa ni bil vezan na proizvodnjo palet. Brez tega posla bi bili prihodki približno v višini 800.000 €. Še vedno pa je to velik skok glede na leto 2005. Vzroke gre iskati poleg povečane proizvodnje še v zvišanju cen palet zaradi zvišanja cen lesa, ki je osnovna surovina za izdelavo palet. Če ne upoštevamo že omenjenega enkratnega posla v letu 2006, je bila rast prihodkov v letu 2007 okrog 10%, kar je več, kot je podjetje načrtovalo v letu 2004, ko je bil napravljen poslovni načrt za pridobitev dolgoročnega posojila.

3.1.2 Odhodki

Tabela 2: Odhodki podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €

	2003	2004	2005	2006	2007
poslovni odhodki	175.694	309.584	622.530	922.076	852.964
finančni odhodki	4.757	5.287	16.329	18.538	16.706
drugi odhodki	47	14	133	640	256
odhodki skupaj	180.499	314.885	638.992	941.255	869.926

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007.

Podobno nihanje kot prihodki imajo tudi odhodki. Tudi vzroki so zelo podobni, saj so glavna postavka odhodkov vedno stroški nabavljenega materiala. Nabava je seveda povezana s prodajo in posledično s proizvodnjo. Še enkrat lahko omenim zmedo na trgu lesa v letu 2006, ko so se cene vrtoglavo dvignile (tudi do 30%). Dvig cen gre pripisati predvsem dvema dejavnikoma. Prvi dejavnik je bila izjemno dolga in s snegom polna zima 2005/2006, ki je oteževala sečnjo. Zaradi pomanjkanja lesa se je cena dvignila. Ravno v tem času pa se je začela tudi večja prodaja lesa na avstrijski trg (predvsem iz denacionaliziranih gozdov), kar je še povečalo pritisk na cene. Povečanje cen proizvodov je bilo zaradi tega neizogibno. Pri odhodkih pa lahko opazimo tudi dvig finančnih odhodkov, kar je predvsem posledica dolgoročnega posojila.

3.1.3 Poslovni izid

Tabela 3 : Poslovni izid podjetja Makroles v letih 2003 do 2007 v €

	2003	2004	2005	2006	2007
prihodki skupaj	183.644	319.748	644.097	965.087	883.360
odhodki skupaj	180.499	314.885	638.992	941.255	869.926
dobiček pred obdavčenjem	3.145	4.863	5.105	23.832	13.434
Davek na dobiček	578	0	0	5.559	3.370
čisti dobiček	2.566	4.863	5.105	18.273	10.064

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007.

Podjetje je v vseh teh letih poslovalo z dobičkom. Večanju poslovne aktivnosti je primerno sledilo višanje dobička. V letih 2004 in 2005 zaradi davčnih olajšav za investicije v osnovna sredstva ni bilo davka na dobiček. Največji dobiček podjetje beleži v letu 2006. Tudi to gre pripisati poslu z avstrijskim podjetjem, ki je bil zelo dobičkonosen. Pri ugotavljanju poslovnega izida je potrebno poudariti, da doseganje in prikazovanje visokega dobička ni glavni cilj podjetja. Vsaj ne kratkoročni cilj. Podjetje v ospredje postavlja dolgoročno rast podjetja in njegovo stabilnost. Podatki o poslovnem uspehu torej ne odražajo povsem vseh koristi, ki jih imajo lastniki, torej družina podjetja.

3.2 Analiza uspešnosti

3.2.1 Produktivnost dela

V tabeli 6 je izračunana produktivnost dela kot razmerje med poslovnimi prihodki in povprečnim številom zaposlenih iz delovnih ur.

Tabela 4: Produktivnost dela v letih 2003 do 2007 v €

	2003	2004	2005	2006	2007
Poslovni prihodki	181.296	319.725	641.629	963.332	883.357
Povprečno št. zap. iz del. ur	1	3,52	11,9	13,53	13,57
Produktivnost dela	181.296	90.831	53.918	71.199	65.096

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007.

Primerjava teh podatkov med leti je zelo težavna. Ker je podjetje šele z letom 2004 (oktobra) začelo z delom v proizvodnji (prej pa je bil največji del poslovanja trgovina gradbenega materiala), so nam zanimivi podatki predvsem od leta 2005 naprej. V tem primeru vidimo veliko povečanje v letu 2006. Tudi ta podatek je nekoliko zavajajoč. Že večkrat omenjeni posel iz tega leta je podjetje reševalo s storitvami drugih podjetij (napotitev delavcev) in najemom študentov in zaradi tega ni zaposlovalo novih delavcev. Tako sta med seboj še najbolj primerljiva podatka za leti 2005 in 2007, ko se je po teh podatkih produktivnost povečala za 20,7 % (v dveh letih skupaj).

3.2.2 Dobičkonosnost sredstev (roa) in dobičkonosnost kapitala (roe)

Kazalnik dobičkonosnosti sredstev (ROA) je izračunan kot razmerje med čistim dobičkom in povprečnim stanjem sredstev, dobičkonosnost kapitala (ROE) pa kot količnik med čistim dobičkom in povprečnim kapitalom v letu.

Tabela 5: Dobičkonosnost sredstev in kapitala

	2003	2004	2005	2006	2007
Čisti dobiček (€)	2.566	4.863	5.105	18.273	10.064
Povprečna sredstva (€)	158.588	279.794	475.038	527.834	548.316
Povprečno stanje kapitala (€)	47.126	49.141	52.925	63.527	75.212
Dobičkonosnost sredstev (ROA)	1,62%	1,74%	1,07%	3,46%	1,84%
Dobičkonosnost kapitala (ROE)	5,45%	9,90%	9,64%	28,76%	13,38%

Vir: Izkazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007.

Iz podatkov je najprej razvidno, da so se zaradi povečanega poslovanja povprečna sredstva od leta 2003 do 2007 povečala veliko bolj (3,5-krat) kot pa povprečni kapital v istem času (1,6-krat). To se odraža tudi v rezultatih dobičkonosnosti sredstev in kapitala. Dobičkonosnost sredstev je razen leta 2006 ostala med 1-2 %. Dobičkonosnost kapitala pa

je leta 2006 dosegla slabih 29%, kar je za predelovalno panogo zelo dober podatek. Tudi podatek za leto kasneje za podjetje takšnega tipa ni slab. Je pa pri teh podatkih potrebno upoštevati res zelo nizek delež kapitala v primerjavi z velikostjo sredstev, kar za podjetje pomeni določeno tveganje. Razloge lahko najdemo tudi v značilnosti družinskih podjetij, da se lastništvo med podjetjem in družino prepleta. Tako podjetje uporablja tudi kapital, ki je družinski (del zemljišča, del poslovne zgradbe...).

4 OCENJEVANJE OKOLJA PODJETJA

4.1 Širše okolje

4.1.1 Politično pravno okolje

Slovenija je z vstopom v Evropsko unijo prevzela njen pravni sistem. Poenotenje se je najprej odvijalo na področju gospodarskega prava, nato pa se je širilo tudi na druga pravna področja. To je podjetjem, ki poslujejo s podjetji na področju Evropske unije (med njimi je tudi podjetje Makroles), precej olajšalo poslovanje. S prenosom izvrševanja dela suverenih pravic na organe Evropske unije so se zmanjšale pristojnosti slovenskega Državnega zbora na področjih prenesenih pravic. Pri oblikovanju evropskega pravnega sistema je izhodiščno načelo, da imata ustava in pravo, ki ga sprejmejo institucije med izvajanjem pristojnosti, prednost pred pravom držav članic (Haček & Zajc, 2005, str. 94). Ob vstopu v EU so se zaradi ukinitve carin zelo poenostavili postopki uvoza in izvoza v poslovanju med državami, kar je pomembno za podjetje Makroles, saj veliko posluje na italjanskem trgu.

Za podjetje, ki posluje v panogi proizvodnje lesene embalaže, je zelo pomemben standard EUR paleta dimenzije 800 x 1200 mm. Za izdelavo teh palet je potrebno pridobiti registracijo in licenco za izdelovanje, popravljanje in trgovanje z EUR/EPAL paletami na območju Republike Slovenije od European Pallet Association (EPAL). Podjetje se, ker mu proizvodnja EUR palet poslovno ni zanimiva, še ni odločilo za proizvodnjo EUR palet in tudi še ni poskušalo pridobiti te licence.

Trenutno je za podjetje še bolj kot standard EUR paleta pomemben mednarodni standard ISPM 15, ki zadeva vso leseno embalažo. Kroženje lesenega pakirnega materiala v mednarodni trgovini, izdelanega iz surovega, neobdelanega lesa, predstavlja enega največjih tveganj za vnos in širjenje škodljivih organizmov, ki prizadenejo gozdove in lesne proizvode. Zaradi tega standard ISPM 15 določa ukrepe za zmanjšanje tega tveganja in sicer s toplotno obdelavo ali zaplinjanjem z metilbromidom. Nekateri kupci palet, ki svoje izdelke na paletah prodajajo po celem svetu, že zahtevajo upoštevanje tega standarda. Za izvajanje toplotne obdelave ali zaplinjanja z metilbromidom se mora podjetje za to dejavnost registrirati pri Fitosanitarni upravi Republike Slovenije, pri Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Za potrditev registracije pa mora podjetje zagotavljati (Rudolf, 2006, str. 2):

- ustrezno organiziranost obrata,

- kadrovsko usposobljenost,
- primerno tehnološko opremo za doseganje potrebnih parametrov dodelave,
- ustrezno merilno opremo za vodenje in kontrolo pogojev dodelave,
- ustrezen način za zapisovanje in arhiviranje podatkov o procesu dodelave ter zagotovljeno sledljivost zapisov,
- sistem kontrole, ki bo omogočal vzdrževanje kakovosti na ustrezni ravni.

Podjetje Makroles zaenkrat še nima tehnologije (sušilnice) za toplotno obdelavo, zato pa tudi nima licence ISPM 15. Tako mora podjetje palete toplotno obdelovati v sušilnicah, ki jih imajo druga podjetja. Ta podjetja pa imajo tudi licenco ISPM 15, tako da paleta dobi žig, ki zagotavlja, da je proizvod v skladu s standardom ISPM 15. Makroles s temi podjetji dobro sodeluje, tako, da na trgu brez večjih težav prodaja palete s tem standardom.

4.1.2 Tehnološko okolje

Tehnologija postaja eden bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami. S pomočjo tehnologije, raziskav in razvoja, pridobivamo nove izdelke z višjo dodano vrednostjo. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi, nove tehnologije pa spreminjajo način proizvodnje in življenja ljudi (Prašnikar, 2004, str. 208).

Nov tehnološki razvoj v lesni industriji bo moral zagotoviti prehod iz množične na fleksibilne oblike proizvodnje. Glede na sedanje tržne trende in preference potrošnikov je uspeh mogoč le ob hitrem ustvarjanju novih tehnologij in proizvodov (Miklavec, 2001, str. 8). Čeprav podjetje Makroles večinoma posluje na medorganizacijskem trgu, kjer so naročila večja, je fleksibilnost proizvodnje zelo pomembna. V zvezi s tem je treba izpostaviti premajhen delež v razvoj vloženi sredstev v večini slovenskih lesnih podjetij (Miklavec, 2001, str. 8).

V paletarstvu podjetje za poslovanje potrebuje tehnologijo za pripravo paletnih elementov in tehnologijo za zbijanje palet. V prvo skupino sodijo stroji za razrez hlodovine (različne vrste žag) in stroji za nadaljnji razrez desk v letvice in druge paletne elemente. V drugo skupino strojev za zbijanje palet pa sodi avtomatska hidravlična zbijalka (linija za zbijanje pallet) za strojno zbijanje in pnevmatske pišole za žeblice za ročno zbijanje palet. V podjetju Makroles imajo vso to potrebno tehnologijo, ki pa jo je potrebno stalno posodabljeni

4.1.3 Gospodarsko okolje

Leta 2007 je bila v Sloveniji razmeroma visoka gospodarska rast. V tem letu se je v razmerah ugodne mednarodne konjunktore visoka gospodarska rast iz leta 2006 (5,7%) še pospešila in je bila najvišja po osamosvojitvi (6,1%). Poleg konjunktturnih razlogov so na

gospodarsko rast ugodno vplivali tudi učinki sprejetih reform, zlasti na davčnem področju. Glavna dejavnika rasti sta bila izvoz blaga in storitev (13% realna rast) in visoka domača investicijska aktivnost (realna rast investicij v osnovna sredstva je bila 17,2%). Predvidevanja za leto 2008 in 2009 kažejo na močno umirjanje gospodarske rasti predvsem zaradi krize, ki je zajela celotno svetovno gospodarstvo, in sicer na 4,1% v letu 2008 ter le 1,1% v naslednjem. Nekoliko bolje naj bi bilo že v letu 2010, ko naj bi gospodarska rast v sloveniji dosegla 3,1% (*Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj v letih 2008-2010*, str. 3-11).

Posledice finančne krize, ki se je prelevila v gospodarsko, vsaj delno čutijo vsi sektorji gospodarstva. Še najbolj naj bi v letu 2009 prizadela gradbeništvo, ki mu grozi kar 5,5% zmanjšanje dodane vrednosti glede na leto 2008. Nekoliko bolje naj bi krizo preстал predelovalni sektor, saj naj ne bi bilo zmanjšanja dodane vrednosti, pravtako pa ne tudi povečanja. Obema panogama bolje kaže za leto 2010. 4,5% rast v gradbeništvu in 2,0 % v predelovalnih dejavnostih (*Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj v letih 2008-2010*, str. 3-11). Ti dve panogi omenjam predvsem zato, ker je večina podjetij, ki so kupci palet na trgu v teh dveh sektorjih. Zaradi takšnih napovedi je pričakovati celo padec povpraševanja po paletah, kar proizvajalce palet postavlja v težak položaj.

Podobno kot gospodarska rast je tudi inflacija v letu 2007 dosegla dokaj visoko medletno stopnjo (5,6%). Pritisk na rast cen življenjskih potrebščin pa je bil še posebej izrazit v drugi polovici leta, na kar ja vplival predvsem znaten dvig cen nafte, osnovnih surovin in hrane na svetovnih trgih. V letu 2008 se je inflacija postopoma umirila in tako naj bi medletna inflacija ob koncu leta znašala le 2,2%, v letu 2009 in 2010 pa okrog 3% (*Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj v letih 2008-2010*, str. 3-11). Pri surovinah (predvsem pri nafti) so v zadnjem času prisotna občutna nihanja, od velikih podražitev v letu 2007 in občutnih padcev cen ob koncu leta 2008. Med surovinami, ki so se občutneje podražile v letu 2007, je bila tudi za Makroles osnovna surovina - les (hlodovina). To je še posebej izrazito na slovenskem trgu (nakupne cene so se povečale za okrog 20% (interni podatki podjetja Makroles 2008)), kjer so nanj posegli kupci iz tujine, predvsem Avstrije. Na tem mestu lahko omenim citat iz publikacije podjetja Lesna TIP Otiški Vrh, ki se nanaša na omenjeno problematiko: »Slovenski lesarji pa v zadnjih dveh letih z zaskrbljenostjo opažamo, da vedno večje količine te naše naravne surovine nepredelane – v obliki hlodovine, brez kakršnihkoli večjih ovir preko naših meja odteka v sosednje države.« (*Dodajmo lesu vrednost doma*, 2007, str. 1). Na umiritev rasti cen lesa v letu 2008 pa so vplivala predvsem večja neurja, ki so pustošila po slovenskih gozdovih, kar se je odražalo v večji ponudbi lesa na tržišču.

Ugodna gospodarska gibanja v Sloveniji v zadnjih letih so vplivala na rast zaposlenosti, ki je bila v letu 2007 po metodologiji nacionalnih računov 2,7%, prvič po letu 2001 pa se je povečala tudi v predelovalnih dejavnostih (0,7%). Brezposelnost se je v tem času zmanjšala z 9,4% na 7,7% po metodi registrirane brezposelnosti in s 6% na 4,9% po metodologiji

ILO. Tudi v letu 2008 se je rast zaposlenosti nadaljevala in naj bi v celem letu dosegla 2,8% rast. Povsem drugačne pa so napovedi za leti 2009 in 2010, ko se zaradi umirjanja gospodarske rasti pričakuje upad zaposlenosti v letu 2009 za 1,3%, v letu 2010 pa naj bi zaposlenost ostala na isti ravni kot leta 2009 (*Ažurirana jesenska napoved gospodarskih gibanj v letih 2008-2010*, str. 3-11).

4.1.4 Naravno okolje

Osnovna surovina podjetja Makroles je les, zato so pri naravnem okolju zanj pomembni predvsem podatki razpoložljivosti te surovine v okolju. Slovenija je gozdnata država, saj ima po zadnjih podatkih 57% površine poraščene z gozdom (na območju Savinjske, ki spada med najbolj gozdnata področja v Sloveniji, gozd pokriva kar 62% površine). Na skoraj 60.000 hektarih pretežno smrekovih gozdov priraste vsako leto 446.000 m³ lesne mase. Stoletna tradicija predelave lesa spremlja slovenski narod že od samega začetka. Slovenski gozdovi so bili vedno v ponos vsem zavednim Slovencem, ne samo tistim, ki se ukvarjajo z lesom. Za lesarje pa je les obnovljiva surovina, ki jo s svojim delom oplemenitijo in iz nje s tradicionalnim znanjem naredijo izdelke, ki so ljudem potrebni za udobno in prijetno bivanje (*Dodajmo lesu vrednost doma*, 2007, str. 1).

4.2 Ožje okolje

Ožje okolje podjetja je mogoče povezati s panogo, v kateri je podjetje. Podjetje Makroles posluje v panogi lesarstva. Ker je podjetje specializirano predvsem za proizvodnjo lesenih palet vseh dimenzij, ga uvrščamo med proizvajalce lesene embalaže. Tako se bom v obravnavanju ožjega okolja osredotočil predvsem na ožjo opredelitev panoge, kot jo opredeljuje tudi standardna klasifikacija dejavnosti. V analizo pa bom vključil tudi SWOT analizo celotne lesarske panoge, ki je bila opravljena leta 2000 in je še vedno zelo relevantna za to področje.

4.2.1 Konkurenca v panogi

Več kot je podjetij v panogi, večja je ponavadi konkurenca. Na tekmovalnost med konkurenti pa vplivajo še drugi dejavniki, kot so: stopnja rasti panoge (hitrejša rast - manjša tekmovalnost), fiksni stroški, stroški menjave proizvoda, nizka diferenciacija, izstopne ovire, raznolikost konkurentov... (Kos, 2007, str. 1).

V Sloveniji je v panogi proizvodnje lesene embalaže leta 2005 delovalo 179 podjetij. Od teh je bilo 5 podjetij z več kot 20 zaposlenimi, 4 podjetja z 10 do 20 zaposlenimi (med te spada tudi Makroles), 170 podjetij pa je imelo manj kot 10 zaposlenih. Podjetja so skupaj ustvarila za 23,1 milijonov € prihodkov. Prihodki od prodaje so od leta 2002 do 2005 povečali za 37,7 %, pri čemer je izrazit skok v letu 2005 (32 %) (Statistični letopis Republike Slovenije 2007).

Rast panoge omogoča podjetjem, da rastejo, ne da bi s tem onemogočali konkurente, kar zmanjšuje tekmovalnost med njimi. Tekmovalnost pa vsekakor povečujejo relativno visoki fiksni stroški, ki so potrebni za proizvodnjo. V panogi prevladujejo majhni proizvajalci palet (do 10 zaposlenih), ki se ponavadi specializirajo na enega kupca (pomembna je tudi geografska bližina) in eno vrsto palet. Razlike v cenah med konkurenti so razmeroma majhne, se pa cene spreminjajo predvsem zaradi nihanja cen osnovne surovine lesa.

Med večjimi konkurenti lahko predstavim podjetje LEVAS Krško d.o.o. Od podjetja Makroles se razlikujejo predvsem po velikosti in specializiranosti za EUR-o palete. Na njihovi spletni strani (<http://www.levas.si/>) lahko najdemo nekaj osnovnih podatkov o podjetju. V letu 2007 je bilo v podjetju zaposlenih 125 delavcev, od tega 55 delovnih invalidov, kar omogoča podjetju status invalidskega podjetja. Pretežna dejavnost podjetja je vezana na proizvodnjo lesene transportne embalaže, prevladujejo EUR-o palete. Poleg proizvodnje pa opravlja Levas Krško d.o.o. še storitve s področja vzdrževanja strojne in elektro opreme, vzdrževanja mobilne mehanizacije, varovanja premoženja in enostavne storitve v povezavi s proizvodno logistiko ter enostavno proizvodnjo v mizarski delavnici kot dopolnitev ostalim programom.

Konkurenca podjetjem, ki proizvajajo leseno embalažo, so tudi ponudniki plastične embalaže. Tako se na trgu poleg plastičnih zabojev, ki so na trgu že stalnica, že pojavljajo tudi plastične palete, ki bi v prihodnje utegnile tudi izpodriniti lesene palete. Cenovno zaenkrat niso konkurenčne, so pa primernejše za transport določenih proizvodov.

4.2.2 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Število konkurentov v določeni panogi določajo tudi vstopne ovire. Obstoječa podjetja v panogi se trudijo oblikovati določene vstopne ovire novim podjetjem, kar jim omogoča ustvarjanje velikih profitov. Večje, kot so ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje profite lahko dosegajo obstoječa podjetja. S strateškega vidika so vstopne ovire odličen mehanizem za ustvarjanje konkurenčne prednosti. Ekstremni primer vstopne ovire je, da so prodajne cene tako nizke, da za novim konkurentom ni racionalno vstopiti v panogo, ker ne morejo ustvarjati profita (Kos, 2007, str. 1).

Pri proizvodnji lesene embalaže obstaja relativno velika verjetnost vstopa novih konkurentov. Tehnologija je novim konkurentom razmeroma lahko dostopna. Blagovne znamke obstoječih podjetij v panogi pa niso tako močne, da bi novim podjetjem oteževale vstop. Ena večjih ovir je relativno visoka investicija v opremo. Tukaj so v prednosti podjetja iz sorodnih lesarskih panog, ki že imajo nekatere stroje (predvsem za razrez lesa), ki se lahko zelo hitro prelevijo tudi v proizvajalce lesene embalaže. Vendar je za vstop v to panogo pomembno tudi dobro poznavanje trga. Slovenski trg sicer ni preveč zahteven, vendar je že dodobra zasičen. Makroles ima že veliko izkušenj s prodajo na italijanski in avstrijski trg, kar mu omogoča prednost pred novimi konkurenti.

4.2.3 Pogajalska moč kupcev

Večja kot je pogajalska moč kupcev, bolj prehajamo v obliko trga, ki je nasprotje monopola in mu rečemo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa niso v najboljšem položaju. V realnosti obstaja le nekaj monopsomov, je pa kar nekaj panog, kjer prihaja do asimetrije med številom ponudnikov in povpraševalcev. Kupci so na boljšem, tudi kadar kupujejo večje količine ali pa morajo izdelki ustrezati določenim standarom. Dobro poznavanje trga ter stroškov proizvodnje prav tako povečuje pogajalsko moč kupcev (Kos, 2007, str 1).

Proizvajalci lesene embalaže prodajajo svoje izdelke pretežno na medorganizacijskem trgu, kjer so kupci nekoliko bolj cenovno občutljivi. Na trgu je ogromno število porabnikov lesene embalaže. V našem primeru so kupci večja podjetja (v veliko primerih podjetja z gradbenim materialom), ki za transport svojih proizvodov potrebujejo večje količine palet, tako da so naročila velika, ponavadi pa tudi stalna (tedenska, mesečna). Velike nakupne količine dajejo kupcu določeno moč, na drugi strani pa tudi proizvajalcu omogočajo lažje prilagajanje proizvodnje. Nekateri kupci si izberejo stalnega dobavitelja palet (velikokrat v neposredni bližini). V tem primeru pride do velike soodvisnosti med dobaviteljem in kupcem. Pri manjših proizvajalcih se zgodi, da proizvajajo le za enega kupca, saj ne morejo proizvesti še dodatnih količin drugim kupcem. V tem primeru je kupec povsem dominanten, proizvajalec pa v povsem podrejenem položaju. Tudi podjetju Makroles se je že zgodilo, da so dobili ponudbo za reden odkup takšne količine palet, da bi lahko izdelovali le še za enega kupca. Čeprav so bile nekatere ponudbe tudi zelo ugodne, je bilo tveganje poslovanja z le enim kupcem preveliko.

4.2.4 Pogajalska moč dobaviteljev

Proizvodna podjetja potrebujejo za izdelavo svojih lastnih proizvodov različne materiale, specializirane delavce in druge inpute. Pri tem se oblikujejo določena razmerja med proizvajalci in dobavitelji na medorganizacijskem trgu. V primeru da imajo dobavitelji veliko pogajalsko moč, lahko bistveno vplivajo na proizvodnjo podjetja. To pa predvsem s cenami materialov, ki so input za proizvodnjo. Najmočnejši so seveda veliki dobavitelji. Večjo moč imajo tudi dobavitelji, kjer so stroški menjave visoki, ni substitutov za inpute ali pa ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja (Kos, 2007, str. 1).

Les je glavna surovina, ki jo proizvajalci lesene embalaže kupujejo na trgu. Različni dobavitelji ponujajo nepredelan les (hlodovino) ali pa že delno razrezan les. Primarni prodajalci lesa so lastniki gozdov, ki lahko direktno prodajo les proizvajalcem. Med njimi je veliko majhnih (kmetov), ki nimajo velike moči. Se pa mednje ponavadi vrinejo posredniki lesa, ki les kupujejo, sortirajo in nato prodajo na medorganizacijskem trgu. Prav pogosto imajo tudi svoje lastne predelovalne obrate, kar dodatno slabi položaj proizvajalcev lesene embalaže.

V zadnjem času so na slovenskem trgu zelo aktivni kupci nepredelanega lesa iz sosednjih držav. Prednjači Avstrija, kjer država spodbuja uvoz lesa (subvencije, povračila stroškov prevoza, davčne olajšave). (*Dodajmo lesu vrednost doma*, 2007, str. 2). Na ta način pa se je močno izboljšal položaj dobaviteljem lesa, ki imajo tako širši izbor kupcev. Zaradi tega se je povečal pritisk na cene lesa, ki se zaradi tega povečujejo.

Na drugi strani so cene lesa odvisne od naravnih ujm, ki prizadanejo gozdne površine. Ena večjih katastrof za slovenske gozdove se je zgodila 13. julija 2008 na območjih občin Kamnik in Gornji Grad, ko je vetrolom popolnoma opustošil velike gozdne površine. Kratkoročno takšne katastrofe namreč znižajo ceno lesa na trgu, saj se pojavi presežek v ponudbi, kar dobaviteljem onemogoča postavljanje visokih cen.

4.2.5 Možnost pojava substitutov

V Porterjevem modelu se substituti nanašajo na proizvode oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo proučujemo. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Bolj kot je določen proizvod smatran za substitut, večja je verjetnost, da bo prišlo do spremembe v ceni in tako podjetje v drugi panogi ovira primarno podjetje, da dviguje cene. Substituti s tem zmanjšujejo dobičkovnost panoge. (Blaž Kos, 2007, str. 1).

Možnost pojava substituta je vedno mogoča. Sem lahko štejemo tudi razno plastično embalažo, ki se že pojavlja na trgu. Še posebej je potrebno preusmeriti pozornost na plastične palete, ki bi bile lahko neposredni konkurenčni proizvod. Substitute pa bi lahko iskali tudi v drugih oblikah transporta, ki bi bili lahko konkurenčni paletnemu transportu. Tako je na primer mogoče razsuti tovor transportirati v zabojih na paletah ali pa v velikih kontejnerjih.

4.3 SWOT analiza panoge lesarstva v Sloveniji

Kar velja za celotno panogo lesarstva v grobem, velja tudi za panogo proizvodnje lesene embalaže. Panoga lesarstva se je ob koncu devedesetih let ter na začetku tega tisočletja znašla v precejšnjih težavah. Zaradi teh težav in tudi zato, ker je to ena izmed pomembnejših panog v Sloveniji, je bila leta 2000 s strani lesarskega združenja pri Gospodarski zbornici Slovenije narejena študija z naslovom *Strategija razvoja slovenskega lesarstva* (str. 54), v sklopu katere je bila tudi SWOT analiza panoge. Leto 2000 je sicer že precej oddaljeno, vendar večina ugotovitev velja še zdaj.

Tabela 6: Swot analiza panoge lesarstva v Sloveniji

PREDNOSTI	SLABOSTI
• surovinska samozadostnost • tradicija in specifična znanja • velike rezerve pri povečanju bruto dodane vrednosti • bližina nekaterih potencialnih trgov • nekaj že zelo uspešnih podjetij • visoka zavest o potrebnosti lesne industrije in gozdarstva • visoka stopnja strokovnosti pri negovanju in vzgoji gozdov	• nizka produktivnost • prenizka izvozna učinkovitost • prenizka stopnja že amortizirane opreme • slaba strateška usmeritev ter preširok spekter že zastarelih proizvodov • slaba kvalifikacijska struktura • nizka stopnja uporabe zunanjega znanja in stopnja promocijskih aktivnosti
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• programska specializacija • izobraževanje delavcev, skupni nastopi podjetij v tujini • vlaganja v tehnološko posodobitev • organizacijsko preoblikovanje • vključevanje Slovenije v EU • uveljavitev okoljskega pristopa v poslovanju podjetij	• konkurenca iz Vzhodne Evrope, Rusije in Daljnega vzhoda • neuspeh pri razvijanju novih izdelkov • nizka stopnja sodelovanja in medsebojnega zaupanja pri proizvajalcih • intenzivno nadomeščanje lesa z drugimi materiali

Vir: Strategija razvoja slovenskega lesarstva, 2000, str. 54.

Pri prednostih je treba poudariti surovinsko samozadostnost, saj je po poraščenosti ozemlja Slovenija kar na tretjem mestu v Evropi, les kot obnovljiv vir pa postaja vse pomembnejša surovina. Da se gozdovi redno in kvalitetno obnavljajo, je potrebno gospodarno ravnanje z njimi, za kar je v Sloveniji tudi zakonsko dobro poskrbljeno. Ostale prednosti lesarstva pa temeljijo na tradiciji ter znanju, ki je akumulirano med slovenskimi lesarji. Zelo pomembna je tudi bližina nekaterih potencialnih trgov, tako Zahodne kot Vzhodne Evrope.

Ena večjih slabosti lesarstva je prenizka produktivnost in premajhna ustvarjena bruto dodana vrednost, ki je posledica neučinkovitega zniževanja stroškov pri tekočem poslovanju. To je vsekakor povezano tudi z nizko stopnjo zamenjave že amortizirane opreme, kar pomeni, da imajo podjetja zastarelo tehnologijo. V analizi pa je bilo ugotovljeno tudi, da imajo slovenska lesarska podjetja v primerjavi z zahodno evropskimi preširok asortiman (pogosto tudi zastarel), kar zmanjšuje njihovo konkurenčnost.

Priložnosti slovenskega lesarstva so najprej v izboljševanju prej omenjenih slabosti. Zelo pomembno je osredotočanje na manj proizvodov, s tem pa so povezane tudi druge odločitve v podjetjih – to pomeni, kakšen kader izobraževati, vlaganja v primerno tehnologijo ter

organizacijsko preoblikovanje. Pri študiji je bila omenjena tudi takrat še aktualna vključitev Slovenije v Evropsko unijo, ki je sedaj že realnost.

Grožnje, ki pretijo slovenskemu lesarstvu, so povezane s konkurenco iz držav Vzhodne Evrope, z neuspehom pri razvijanju novih izdelkov, nizko stopnjo sodelovanja in substitucijo lesa. Do nizke stopnje sodelovanja pride zaradi premajhnega sodelovanja med podjetji, kar pripelje do nepotrebne konkurence med njimi. Do substitucije lesa v gradbeništvu (PVC) in pohištveni industriji (plastika, kovina in steklo) prihaja tudi zaradi premajhne osveščenosti o koristnosti in okoljske prijaznosti lesa.

Podjetje Makroles se podobno kot druga podjetja v lesarski panogi sooča tako s prednostmi kot slabostmi. Surovinska samozadostnost je prva med prednostmi, ki se je vsa slovenska lesarska podjetja morajo zavedati. Večino slabosti, ki izvirajo iz podjetja samega, je mogoče odpraviti. Na tem mestu je potrebno poudariti, da grožnja iz držav Vzhodne Evrope za paletarstvo ni tako močna, ker so stroški prevoza za izdelke, ki imajo nizko ceno, relativno visoki. Nekaj posebnega so EUR-o palete, ki se kar pogosto znajdejo na našem trgu. Večinoma so to palete slabše kakovosti, kar je mogoče zaradi slabšega nadzora pri izvajanju standarda EUR-palete. Za nekatere kupce je namreč bolj pomemben žig, da so palete v skladu s standardi EUR-o palete kot pa dejanska kakovost.

5 KONKURENČNE PREDNOSTI NA TEMELJU VIROV PODJETJA

Poleg ugotavljanja različnih okolij podjetja, je mogoče na podjetje gledati tudi iz zornega kota njegovih virov. To sem storil s pomočjo teorije na temelju virov podjetja (angl. Resource – based View of the Firm oz. Resource – based Theory). Teorija na temelju virov podjetja se osredotoča na razumevanje same narave virov v podjetju, njihovih posledic na delovanje in uspešnost podjetja, ter vse bolj tudi na povezavo virov s priložnostmi in nevarnostmi iz okolja. Vire je mogoče razvrstiti v skupine na različne načine. Najpogostejše pa se viri delijo na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Čater, 2000, str. 13-14).

5.1 Fizični viri

Med fizične vire uvrščamo predvsem zemljo (posest in geografsko lokacijo), zgradbe, stroje in drugo opremo, dostop podjetja do materialov, surovin in energije (Bertoncelj, 2003, str. 8).

Geografska lokacija podjetja (Gornji Grad) Makroles je dobra, če gledamo z vidika dobaviteljev podjetja, ki so tudi zaradi ogromnih gozdnih površin zelo blizu. Na drugi strani so kupci dokaj oddaljeni, saj je v mnogih primerih kupec v neposredni bližini proizvajalca lesenih palet. Precej slaba je tudi prometna infrastruktura. Sicer je proizvodni obrat v neposredni bližini regionalne ceste Mozirje- Kamnik, vendar je do najbližje avtoceste 35 km, do železnice pa 30 km. Podjetje Makroles razpolaga s proizvodno halo, v kateri so stroji

za razrez hlodovine do končnih elementov, ter naprave za zbijanje palet. Stroji so v precejšnji meri že amortizirani in nekaj jih bo potrebno v bližnji prihodnosti zamenjati z novejšimi. Vendar je bilo veliko strojev popolnoma obnovljenih, nekateri pa so bili zelo posodobljeni. Med fizičnimi viri je potrebno poudariti še težave z dobavo električne energije, saj večje povečanje proizvodnje ni mogoče brez postavitve novega elektrotransformatorja v bližini. Podjetje se zelo trudi, da bi izboljšalo težave na tem področju, kar bi močno izboljšalo sliko o fizičanih virih podjetja. Le-ti sicer niso tako slabi, je pa na tem področju mogoče stvari še močno izboljšati.

5.2 Finančni viri

Tudi finančni viri so lahko osnova konkurenčne prednosti, v primeru da lahko podjetje pridobi finančna sredstva ugodneje od konkurentov. Enako je v primeru, ko ima podjetje glede na konkurenco boljše plačilne pogoje pri prodaji izdelkov, kreditiranju prodaje ter avansiranju nakupov (Bertoncelj, 2003, str. 8).

Tukaj je podjetje v podobnem položaju kot podobna manjša (družinska) podjetja. V večji meri se podjetje financira z lastnimi sredstvi, ob večjih investicijah pa najema dolgoročne kredite (do 6 let) na banki po obrestnih merah, ki so trenutno na trgu. Podjetje poskuša dobaviteljem plačevati takoj, da lahko s tem dobi kar se da ugodno ceno. Nekaterim stalnim kupcem pa omogoča nekoliko daljše plačilne roke. Na tem mestu je potrebno povedati, da so se v zadnjih letih plačilni roki tako na strani nabave kot tudi prodaje zelo zmanjšali (iz 60 na 10 dni). Še vedno pa se je mogoče z večjimi dobavitelji lesa ob finančni stiski dogovoriti za nekoliko daljši plačilni rok. Na splošno podjetje nima večjih prednosti niti slabosti na podlagi finančnih virov.

5.3 Človeški viri

Tretja skupina virov, ki lahko predstavljajo osnovo konkurenčne prednosti podjetja, so človeški viri. Vse več avtorjev trdi, da fizični in finančni viri podjetja, ki so tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, v sodobnem podjetju izgubljajo pomen, kar pa ne velja za človeške vire, ki jim pomen raste. Pogled na človeške vire danes poudarja, da so za podjetje lahko prav vsi zaposleni neprecenljive vrednosti (ne le managerji), predvsem pa strokovnjaki, ki imajo redka in specifična znanja ter sposobnosti na določenem ozkem področju (Bertoncelj, 2003, str. 8).

Najpomembnejši človeški vir podjetja sta Branko in Jelka Krznar, ki sta poleg tega, da sta zaposlena v podjetju, tudi njegova ustanovitelja in lastnika. Zaradi tega je seveda njuna angažiranost v podjetju stoddstotna. Branko Krznar, po poklicu lesni tehnik, je gonilna sila podjetja. S svojo delavnostjo je zgled vsem ostalim v podjetju. Njegovo tehnično znanje in izkušnje iz lesarske stroke podjetju omogočajo stalni razvoj. To se odraža predvsem v razvoju proizvodnje, kjer je v parih letih s prerazporeditvijo in avtomatizacijo strojev

povečal produktivnost in zmanjšal stroške dela. Jelka Krznar je po poklicu inženir organizacije dela in je v podjetju odgovorna za večino pisarniškega dela. Neprecenljivo je predvsem njeno poznavanje kupcev, dobaviteljev in zaposlenih ter iznajdljivost pri reševanju birokratskih težav. Ker pa je Makroles družinsko podjetje, ni zanemarljivo, da odlično prepleta poslovno z družinskim življenjem ter poleg poslovnih nalog opravlja še vlogo gospodinje, mame itd..

Tudi ostali zaposleni so pomemben vir podjetja, predvsem tisti z daljšim delovnim stažem v podjetju, ki v proizvodnji opravljajo odgovornejša dela. Njihovo znanje pa pride do izraza predvsem takrat, ko podjetje zaposluje nove delavce. Takrat se novi delavci od starih lahko veliko naučijo, čeprav priučevanje ponavadi ni zelo zahtevno. Ker govorimo o družinskem podjetju, ne moremo mimo druge generacije v družini. Že sedaj, še bolj pa v prihodnosti, smo trije sinovi pomemben človeški vir podjetja. Že skozi vso življenjsko obdobje rastemo s tem podjetjem in si nabiramo izkušnje tako pri delovanju proizvodnje kot tudi pri organizaciji dela. Ko bomo temu dodali še znanje, ki ga pridobivamo pri svojem šolanju, bi to morala biti določena pridobitev za podjetje. Po zaključenem študiju bova z bratom, ki študira na Fakulteti za gradbeništvo, bogatejša za diplomami iz ekonomije in gradbeništva. Najmlajši brat pa je trenutno še na gimnaziji. Tukaj je podjetje torej v določeni prednosti v primerjavi z ostalimi podjetji.

5.4 Organizacijski viri

Vse tisto, kar se nanaša ali je posledica naporov celotnega kolektiva, imenujemo organizacijski viri. Med organizacijske vire sodijo: organizacijska struktura, formalni in neformalni sistemi planiranja, koordiniranja in kontrole, organizacijska kultura, sloves podjetja in tudi vse druge povezave v podjetju ter povezave med podjetjem in okoljem. Vse to ima lahko velik vpliv na konkurenčnost podjetja. Tako lahko naprimer zaradi slovesa podjetja le to pridobi boljše kupce, zaradi privlačne organizacijske kulture pa boljše kadre (Bertoncelj, 2003, str. 8).

Podjetje Makroles ima zelo fleksibilno proizvodnjo v smislu menjave delovnih mest. Vsak delavec se v določenem obdobju priuči delati na večini strojev. Tako so tudi znotraj enega delovnega dne možne spremembe delovnih mest, zaradi česar se doseže večja učinkovitost izrabe strojev in tudi večja produktivnost. Sama razporeditev strojev pa, kljub temu da gre v osnovi za serijsko proizvodnjo, omogoča hitro spremembo dimenzij. To omogoča izdelavo tudi zelo majhnih serij palet (100 – 200) z minimalnimi dodatnimi stroški na proizvod, kar podjetje razlikuje od konkurence. Prav zaradi tega je podrobno planiranje proizvodnje za obdobje, daljše od tedna ali dveh, nesmiselno, saj se tudi naročila zelo hitro spreminjajo.

6 SWOT ANALIZA PODJETJA MAKROLES D.O.O.

Po vseh analizah sem pripravil še SWOT analizo domačega podjetja in vse ugotovitve strnil v spodnji preglednici.

Tabela 7: Swot analiza podjetja Makroles d.o.o.

PREDNOSTI	SLABOSTI
• nizki stroški fleksibilne proizvodnje • družinsko podjetje • lega v območju z veliko gozdnatostjo • dolgoletne izkušnje na trgu lesene embalaže	• odvisnost od ponudnikov lesa • brez licence za EUR palete • brez licence ISPM 15 • zastarelost nekaterih strojev • slaba prometna infrastruktura • težave z dobavo električne energije
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• odpiranje novih trgov za nakup lesa • termična obdelava palet in pridobitev licence za standard ISPM 15 • pridobitev licence za EUR-o palete • novi prodajni trgi • sodelovanje z drugimi podjetji pri pripravi elementov • večja avtomatizacija proizvodnje • postavitve električnega transformatorja	• močno povečanje cen lesa • visoki stroški delovne sile • sklepanje poslov s slabimi kupci • konkurenca drugih podjetij doma in v tujini • prevelika odvisnost od enega kupca (ali majhnega števila kupcev) • vsesplošna gospodarska kriza

6.1 Prednosti

V osnovi je proizvodnja palet serijsko naravnana. V primeru da so serije večje, so tudi stroški na proizvod manjši. Naročila niso vedno tako velika, kot bi si želeli proizvajalci palet. Podjetje Makroles se je temu zelo dobro prilagodilo, tako, da lahko izdeluje tudi palete v manjših serijah in ima pri tem le minimalne dodatne stroške na proizvod. Zato lahko rečemo, da ima podjetje zelo fleksibilno serijsko proizvodnjo. To velja tako za palete, ki se zbijajo ročno, kakor tudi za tiste, ki se zbijajo strojno, saj ta fleksibilnost pride do izraza predvsem pri razrezu hlodovine v elemente. Seveda je pri ročnem zbijanju fleksibilnost še nekoliko bolj izrazita.

Že v uvodu sem predstavil prednosti in tudi slabosti družinskega podjetništva. Na tem mestu bi še enkrat poudaril prednosti, ki jih ima podjetje tudi zato, ker je družinsko. Dobro poznavanje podjetja vseh družinskih članov je namreč ena izmed večjih prednosti podjetja,

kar lahko še posebej pride do izraza ob kakšni daljši odsotnosti katerega izmed ključnih kadrov v podjetju (ni nujno, da družinskega člana). Poleg tega je v podjetju vseskozi prisoten dolgoročen pogled na podjetje, saj managerji (člani družine) niso pod pritiskom kratkoročnih učinkov. To sta dve značilnosti družinskega podjetništva, ki pri podjetju Makroles prideta še posebej do izraza. V podjetju pa zaznamo še druge prednosti družinskega podjetništva, le-te sem opisal na 7. strani te diplomske naloge.

Pomembna prednost podjetja so tudi dolgoletne izkušnje na trgu lesene embalaže. Predvsem na italijanskih in tudi avstrijskih trgih, kjer podjetje posluje že leta, je to še toliko bolj izrazito. Tudi na slovenskem prostoru je Makroles znan kot uveljavljen proizvajalec palet, saj ima približno 5 % tržni delež na trgu lesene embalaže. Dodatna prednost, ki jo ima podjetje, je, da je na območju z veliko gozdnatostjo, kar velja za celotno Slovenijo, še posebej pa za območje Zgornje Savinjske doline.

6.2 Slabosti

Večkrat se zgodi, da je na trgu lesa zelo težko kupiti les, še posebej takšnega, kot si želiš. V podjetju Makroles je to naprimer les, ki je primeren za predelavo za palete (les nekoliko slabše kvalitete). Ta težava postane še toliko večja v zimskem času, kadar padejo večje količine snega in je sečnja onemogočena. Podjetje se je s takšnimi težavami moralo spopasti v letu 2007 in na začetku leta 2008. Vzrokov za to je bilo več (tudi huda zima), vendar gre največjega iskati v prodaji lesa v Avstrijo predvsem s strani Ljubljanske nadškofije, ki ima v lasti velik del gozdov v okolici. Julija 2008 pa so se stvari obrnile v povsem drugo smer. 13. julija 2008 je prišlo do hudega neurja, v katerem je bilo poškodovanih veliko gozdov v okolici Črnavca (poškodovane je bilo 350.000 m³ bruto lesne mase (Kolšek, 2008, str. 2). To je kar naenkrat pomenilo veliko ponudbo lesa na trgu ter hkrati umirjanje rasti cen.

Drugi dve slabosti podjetja, ki jih lahko omenim, sta, da podjetje nima ne licence za izdelavo EUR palet kakor tudi ne potrebne tehnologije za toplotno obdelavo palet po standardu ISPM 15. Za prvi bolj poznan standard EUR palet bi podjetje kaj hitro lahko dobilo licenco, a so v podjetju mnenja, da proizvodnja teh palet ni dovolj donosna in je bolje proizvajati druge vrste palet. Trg EUR palet je že dodobra zasičen, cene pa so dokaj nizke. Poleg tega pa se na trgu pojavljajo EUR palete iz vzhodnih držav, kjer je nadzor nad izvajanjem standarda slab, zato so te palete pogosto cenovno ugodnejše. Kvaliteta palet v tem primeru za kupca namreč ni tako pomembna, saj naj bi jo zagotavljal že standard, kar je za kupca dovolj.

Drugače pa je pri standardu ISPM 15. Podjetje že sedaj izdeluje in prodaja palete po tem standardu. Vendar termično obdelavo, ki je potrebna, da paleta zadostuje temu standardu, podjetje opravlja pri drugem podjetju, ki ima potrebno tehnologijo ter tudi licenco za obdelavo po standardu ISMP 15. Že sedaj podjetje proda okrog 30% palet te vrste (gre za palete različnih dimenzij, vse pa so termično obdelane po standardu) (Interni podatki podjetja Makroles 2008). Podjetje je zato zainteresirano, da takšno tehnologijo (opisal sem

jo v tretjem poglavju te diplomske naloge), v prihodnje tudi pridobi, s tem pa zmanjša stroške, ki jih ima sedaj, ker to opravlja drugo podjetje. Predvsem se zmanjšajo stroški manipulacije, saj je potrebno večkratno nakladanje in razkladanje kamionov.

Strojni park se redno vzdržuje in obnavlja. Kljub temu da ima podjetje nekaj še čisto novih in zelo dobrih strojev, se pri drugih pojavljajo tudi določene pomanjkljivosti, povezane z zastarelostjo strojev. Podjetje večino svojih sredstev v zadnjih letih vlaga v posodobitev proizvodnje (odtod tudi relativno nizki dobički v preteklih letih), zato se je stanje bistveno izboljšalo, vendar še vedno ostajajo rezerve pri nekaterih strojih. Podjetje bi moralo v naslednjih letih investirati v nakup novega stroja za strojno zbijanje palet in verjetno tudi v nove žage za razrez lesa. To bi namreč omogočalo razrez še večje količine lesa dnevno. Če podjetje ne bi imelo težav z dobavo električne energije, bi se za ta korak verjetno že odločilo. Trenutna dobava namreč ne omogoča več postavitve novih večjih porabnikov energije. Podjetje bo moralo najprej rešiti situacijo z dobaviteljem električne energije. Z njim se že dogovarjajo o postavitvi novega električnega transformatorja.

6.3 Priložnosti

Nekaj priložnosti ima podjetje v izboljšanju in odpravi slabosti. Pri slabostih sem tako že omenil, da bo podjetje verjetno v bližnji prihodnosti poizkušalo pridobiti tehnologijo za termično obdelavo palet, kar bo podjetju omogočalo pridobitev licence ISPM 15. Prav tako pa je v pogovorih z dobaviteljem električne energije o postavitvi električnega transformatorja, na ta način pa bi rešili težave z dobavo električne energije. Uresničitev teh dveh ciljev podjetju odpira nove možnosti za razvoj ter tudi povečanje obsega poslovanja.

Četudi tega ne uresniči, ima podjetje še mnogo drugih priložnosti, ki jih lahko izkoristi za izboljšanje svojega poslovanja. Na področju dobave lesa je pomembno predvsem to, da vzpostavi dolgoročna partnerstva z dobavitelji ali z vsaj enim dobaviteljem hlodovine. Na ta način bi zmanjšali vplive nihanja ponudbe lesa na trgu, kar bi podjetju omogočalo določeno mirnost. Čeprav podjetje kupuje glavno surovino les kot hlodovino, pa nekaj potreb po lesu zadovolji tudi z nakupom razrezanega lesa ali celo že paletnih elementov. Gre predvsem za lesna podjetja, katerih osnovna dejavnost ni paletarstvo, ampak neka druga lesna dejavnost (razrez lesa za pohištvo, opaž, brune...). Paletni elementi so tako največkrat njihov stranski proizvod, cena teh elementov pa je ponavadi zelo sprejemljiva.

Pri slabostih sem prav tako omenil, da je še nekaj rezerve pri izboljšanju strojnega parka. Avtomatizacija proizvodnje vseskozi poteka in nadaljnji razvoj na tem področju je še vedno potreben. Vseskozi mora podjetje stremeti k povečanju produktivnosti na zaposlenega, kar omogoča ravno avtomatizacija. Povečanje produktivnosti v proizvodnji pa je mogoče doseči z boljšim načinom nagrajevanja zaposlenih. Tu je mišljeno predvsem normiranje na delovnih mestih, kjer je to mogoče (npr. pri zbijanju palet).

Na drugi strani mora podjetje izkoristiti tudi priložnosti, ki jih ponuja trg. V času gospodarske recesije je težko govoriti o novih perspektivnih trgih. Je pa to čas, ko mnoga podjetja iščejo nove dobavitelje in tukaj mora svojo priložnost iskati podjetje Makroles. To lahko doseže le z neposrednim trženjem. Torej s pošiljanjem ponudb podjetjem, mogoče celo z osebnim pristopom. Na ta način lahko podjetje že obstoječim kupcem doda nove in ima na ta način boljšo izbiro, posledično pa lahko doseže boljše cene pri kupcih.

6.4 Nevarnosti

Poleg priložnosti, ki jih podjetje mora poskusiti izkoristiti, pa mora svojo pozornost posvečati tudi nevarnostim, ki pretijo vsakemu podjetju. V razpredelnici izpostavljam nevarnost večje podražitve lesa. Manjše podražitve sicer na kratek rok nekoliko zmanjšajo dobiček, vendar se na dolgi rok ti stroški prevalijo na kupca. V primeru večje podražitve pa se lahko podjetje na dolgi rok znajde v resnih težavah. V tem primeru lahko kupci lesene palete zamenjajo s plastičnimi ali iz kakšnega drugačnega materiala. Vse to se res lahko zgodi le v izjemnih primerih in na nekoliko daljši rok.

Realno je tudi pričakovati, da se bodo povečevali stroški delovne sile. Na ta način slovenska podjetja izgubljajo konkurenčno prednost, ki jo zaenkrat še imajo nasproti podjetjem iz najrazvitejših držav. Na drugi strani je to priložnost za države, kjer cena delovne sile ostaja nizka. Višja cena delovne sile se mora odražati v večji produktivnosti na zaposlenega, to pa je mogoče le z večjo avtomatizacijo proizvodnje in večjo učinkovitostjo dela. Prav temu daje podjetje Makroles največjo pozornost. Na tem področju pa prav nikoli ne sme zaspiti. V nasprotnem primeru bodo podjetje prehitela konkurenčna podjetja, domača ali tuja.

Pridobivanje novih kupcev je lahko tudi dokaj nevarno. Podjetje lahko na ta način zanemari dosedanjega stalnega kupca, pri novem pa ne uspe v tolikšni meri, kot je želelo, in tako podjetje izgubi dva (lahko tudi več) posla hkrati. Obstajajo namreč podjetja, ki potrebujejo in odkupujejo takšne količine palet, da jih podjetja velikosti Makrolesa komaj proizvedejo. Na ta način lahko podjetje hitro postane odvisno od le enega kupca. Podjetje Makroles ima trenutno 5 stalnih kupcev, ki skupaj odkupijo okrog 75% vse prodaje. Ostalih 25% odpade na druge manjše kupce (interni podatki podjetja Makroles 2008). Na ta način imajo v primerjavi z drugimi podobnimi podjetji dokaj razpršeno prodajo. Tudi v prihodnje želi podjetje obdržati podobno strukturo prodaje po kupcih.

7 OBLIKOVANJE VIZIJE, POSLANSTVA IN STRATEGIJE PODJETJA

7.1 Vizija

Vizija mora ponuditi jasen in privlačen pogled na prihodnost podjetja. Opredeljena je lahko kot zaznava okolja podjetja, ki ga želi posameznik (direktor) ali kolektiv (družina) ustvariti dolgoročno. Gre za nekakšno zasnovo nove, zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče zlahka sporočati znotraj podjetja, pa tudi širšemu okolju podjetja. Vizijo tvorijo trije glavni graditelji (Pučko, 1999, str.130):

- podjetniško zaznavanje, ki se odraža v želji po doseganju uspehov, usmerjenosti v cilje, v sposobnosti reševanja problemov, v prevzemanju tveganja in odgovornosti, v izkoriščanju poslovnih priložnosti itd.;
- kreativnost, ki jo lahko opredelimo kot željo po novih (inovativnih dosežkih);
- slog vodenja predstavlja proces, ki mora podjetniško zaznavanje in kreativnost povezati v sistemsko celoto, saj se le tako lahko ustvarijo konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti.

7.1.1 Vizija podjetja Makroles d.o.o.

Želimo ostati ponudnik lesene embalaže, ki bo tako v razvojnem smislu kakor tudi po obsegu realiziranih poslov pomemben tekmelec v Sloveniji in v Evropi na področju produkcije palet. Cilj podjetja je postati stabilno, uspešno, tehnološko sodobno in okolju prijazno družinsko podjetje, ki bo uspešno poslovalo tako na slovenskem trgu kot tudi na zahtevnih trgih držav Evropske unije.

7.2 Poslanstvo

Poslanstvo določa identiteto podjetja, njegove vrednote in prihodnost poslovanja tako, da loči podjetje od vseh drugih podjetij. Strokovnjaki, ki so v svojih raziskavah preučevali številne dokumente o poslanstvu podjetij, ugotavljajo, da ti dokumenti navadno vključujejo sledeča področja: opredelitev izdelkov, trga in tehnologije podjetja, odnos do kupcev, zaposlenih, prednosti svojega poslovanja itd. Strateško vodenje podjetja se začne z odločitvijo o tem in česa ne. Ta osnovni koncept je podan s poslanstvom tako, da določa aktivnosti, s katerimi se bo podjetje ukvarjalo in kam se bo usmerjalo v prihodnosti. Poslanstvo v bistvu definira: kaj smo, kaj počnemo in kam smo namenjeni (Novak, 2001, str. 19).

7.2.1 Poslanstvo podjetja Makroles d.o.o.

Prevoz blaga na paletah je vse bolj razširjen. Trg zato potrebuje podjetja, kot je Makroles, ki lahko ponudi večje količine lesenih palet podjetjem, ki jih potrebujejo. Podjetje lahko na ta način zagotavlja številna delovna mesta, uresničuje interese lastnikov (družine) ter je pomemben člen lokalnega okolja.

7.3 Strategija

7.3.1 Generične strategije

Rezultati poslovanja posameznega podjetja v primerjavi s poslovanjem drugih podjetij znotraj iste panoge so odvisni od položaja podjetja znotraj panoge. Dobro pozicionirano podjetje lahko dosega nadpovprečno profitabilnost tudi v sicer neprivlačni panogi, za katero so sicer značilni podpovprečni rezultati. Michael Porter je razvil koncept generičnih poslovnih strategij, ki temelji na njegovi tezi, da lahko podjetje na dolgi rok dosega nadpovprečne rezultate le na dva načina, in sicer (Porter, 1985, str.11):

- z doseganjem nižjih stroškov, kot jih dosegajo konkurenti, ali pa
- preko diferenciacije proizvoda oz. storitve.

Povedano drugače, nadpovprečne rezultate lahko podjetje dosega na dva načina: ali postane najcenejši proizvajalec v svoji panogi ali pa spremeni svoje izdelke in storitve na način, da je kupec za prednosti, ki mu jih ponuja spremenjeni izdelek oz. storitev, pripravljen plačati nadpovprečno ceno.

Če ti dve osnovi kombiniramo s širino tržnega nastopa podjetja, dobimo tri temeljne generične strategije (Pučko, 1999, str. 205 - 206):

- strategijo vodenja v stroškovni učinkovitosti,
- strategijo diferenciacije proizvodov in
- strategijo razvijanja tržne niše.

Shematično so te tri možnosti prikazane v spodnji sliki.

Tabela 8: Temeljne generične strategije

		Relativna konkurenčna prednost	
		Posebnosti proizvoda v zavesti odjemalca	Položaj z nizkimi stroški
Strateški cilji	Celotna panoga	Diferenciacija	Stroškovna učinkovitost
	Tržni segmenti	Osredotočanje na tržne praznine Diferenciacija	Nizki stroški

Vir: Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 206.

7.3.1.1 Strategija stroškovne učinkovitosti

Strategija stroškovne učinkovitosti bazira na sposobnosti podjetja za dolgoročno doseganje konkurenčne prednosti z nižjimi stroški. Najpogostejše predpostavke za njeno uporabnost so navedene v Tabeli 11.

Tabela 9: Napogostejše predpostavke za uporabnost strategije stroškovne učinkovitosti

Podstruktura	Predpostavke
Tržna	• višji tržni delež • sistem distribucije, ki je naravnan na velik obseg • agresivna politika cen • najprej agresivna nato pojemajoča ekonomska propaganda
Tehnološka	• velika standardizacija in unifikacija izdelka • učinkovite metode proizvodnje z višjo stopnjo avtomatizacije • varnejši in ugodnejši pristop k potrebnim surovinam in materialom • nižji stroški zalog
Razvojno raziskovalna	• ozko na proizvodnjo prirojeno raziskovanje • višja raven uporabnega tehnološkega razvijanja
Finannčna	• zagotovljeni finančni viri za večje potrebe po kapitalu • dolge dobe vračanja v zvezi z večjimi investicijami
Organizacijska	• učinkoviti sistemi kontrole stroškov v proizvodnji in splošnih službah • resnični informacijski sistemi

Vir : Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 207.

Podjetje Makroles je že do sedaj stroškovni učinkovitosti namenjalo veliko pozornost. V primeru izbire strategije stroškovne učinkovitosti bi se temu posvetili še bolj zavzeto in na vseh ravneh in pri tem poskušali izkoriščati ekonomije obsega.

V proizvodnji je značilna serijska proizvodnja, kjer se izdelujejo palete za vsakega kupca posebej, le redko pa so že vnaprej pripravljeni polizdelki. V največ primerih je v eni seriji toliko palet, kolikor se jih lahko naloži na polpriklopnik. Z večjimi posameznimi naročili (več kamionov zapovrstjo) bi lahko podjetje doseglo še večjo specializacijo. Zmanjšali bi se stroški priprav strojev zaradi boljše izkoriščenega delovnega časa. Poleg tega bi bilo lažje postavljanje delovnih norm in vrednotenje posameznih delovnih mest.

Za zmanjšanje stroškov dela je zelo pomembna še večja avtomatizacija proizvodnje, ki bi bila ob večjih serijah še bolj smotrna. Nabavna vrednost novih strojev je sicer zelo visoka, vendar je ob tem potrebno upoštevanje zmanjšanja prihodnjih, predvsem spremenljivih

stroškov. Tako se to odraža v višji avtomatizaciji, nižjih delovnih stroških, manjši oziroma smotnejši porabi energije, krajšanju izdelovnega delovnega časa ter manjši verjetnosti za stroške pri morebitnih nesrečah pri delu.

Pomembno vlogo pri stroškovni učinkovitosti ima tudi nabava materiala. To je pri podjetju Makroles predvsem nabava lesa. Tukaj ima podjetje več dilem. Odločiti se je namreč treba ali se nabavlja hlodovina, žagan les ali pa celo že paletni elementi. Vsekakor je največja dodana vrednost pri nabavi hlodovine, pa tudi stroški materiala so v tem primeru najnižji, zato podjetje, kolikor je le mogoče, nabavlja hlodovino. Ker pripravljane elementov iz hlodovine velikokrat ne zadošča, je podjetje prisiljeno kupovati tudi žagan les, da lahko zbijanje palet poteka nemoteno. Ob ugodni ponudbi pa podjetje kupi tudi že gotove paletne elemente. Za zniževanje stroškov pri nabavi podjetje torej potrebuje večje kapacitete za razrez lesa, če hoče še naprej poslovati v zdajšnjem ali povečanem obsegu. Prednost pri nabavi hlodovine je tudi v tem, da odpad (sekanci in žagovina), ki nastane pri razrezu, podjetje lahko tudi proda, pri nabavi razrezanega lesa pa imajo to prednost dobavitelji podjetja.

Druga dilema, ki je prisotna v glavnem v vseh podjetjih, ki nabavljajo les, je v tem, katero kvaliteto lesa naj kupujejo. Za izdelavo lesene embalaže je v glavnem primeren tudi manj kvaliteten les, vendar so tudi tukaj velike razlike tako v kakovosti kot tudi v ceni. Tako les, ki ga podjetje kupuje za izdelavo palet, razdelimo v dve skupini: Les srednje kakovosti in les slabše kvalitete.

Pri hlodovini slabše kvalitete so relativno višji stroški transporta (potrebno je nabaviti več takega lesa), za predelavo je potrebnih več delovnih ur, več je tudi odpada. Nižja je seveda tudi cena. Pri hlodovini srednje kvalitete so ob višji ceni nižji transportni stroški, potrebnih je manj delovnih ur za predelavo, ob tem pa je tudi boljši izkoristek in s tem manj odpada.

7.3.1.2 Strategija diferenciacije

Strategija diferenciacije proizvoda ali storitve izhaja iz tega, kako se veriga vrednosti podjetja povezuje z verigo vrednosti odjemalca (kupca). Podjetje lahko poveča svojo diferenciacijo na dva temeljna načina. Lahko postane edinstveno pri opravljanju svojih obstoječih dejavnosti ali pa lahko spremeni svojo verigo vrednosti na način, ki bo povečal njegovo edinstvenost. Vsaka panoga ima za to drugačne možnosti. Tisti, ki želi svoje proizvode diferencirati, mora poiskati načine, da bodo stroški diferenciacije manjši od doseženih koristi, ki jih diferenciacija prinaša (Pučko, 1999, str. 207).

Tabela 10: Najpogostejše predpostavke za uporabnost strategije diferenciacije

Podstruktura	Predpostavke
Tržna	• visoka učinkovitost inštrumentov prodajne politike • dober dizajn in dolga tradicija • pozitivna podoba o kakovosti izdelka oz. storitve • intenzivna promocija • višje cene
Tehnološka	• najvišja kakovost izdelka • nadpovprečna tehnološka raven
Razvojno raziskovalna	• intenzivno raziskovanje in razvijanje proizvodov • inovacijska usmerjenost

Vir : Pučko: Strateško upravljanje, 1999, str. 207.

Proces izboljševanja diferenciacije gre skozi vrsto faz: od opredelitve kupcev preko ugotavljanja in vrednotenja kupčeve verige vrednosti in vplivov nanjo, opredeljevanja kupčevih meril pri odločanju, ocenjevanja edinstvenosti podjetja, izdelka ali storitve do opredeljevanja stroškov diferenciacije. Ko opravimo postopke za vsako od navedenih faz, lahko izberemo, konfiguriramo in udejanjimo vse tiste aktivnosti, ki v največji meri pripomorejo, da ustvarimo največjo diferenciacijo za kupca, ob tem pa imamo minimalne stroške zanjo. Pri tem moramo upoštevati tudi časovno komponento, saj če podjetje ni sposobno ponuditi diferenciranega proizvoda, ki ga konkurenca ne more zlahka posnemati, potem seveda takšna strategija ne bo uspešna. V zadnji fazi procesa izboljševanja diferenciacije se je potrebno lotiti še zniževanja stroškov tistih aktivnosti, ki ne vplivajo na izbrane oblike diferenciacije (Pučko, 1999, str. 208).

Strategija diferenciacije je za podjetje Makroles nekoliko bolj oddaljena od strategije stroškovne učinkovitosti. Je pa kljub temu mogoča. Kot je bilo v diplomski nalogi že omenjeno, ima podjetje dva dokaj ločena proizvodna programa, in sicer program strojno in program ročno zbitih palet. Predvsem pri ročno zbitih paletah gre za 100 in več vrst palet, kar kaže na veliko prilagodljivost kupcu. Med temi paletami je tudi mnogo takšnih, ki so bile razvite na novo, kjer so se združile želje, potrebe kupca in znanje s tega področja podjetja. Na teh izhodiščih bi lahko temeljila strategija diferenciacije.

Podjetje bi proizvajalo kvalitetne palete, ki bi jih razvilo s pomočjo kupca na način, ki bi najbolj ustrežal kupcu. S tem bi se oddaljili od EUR-o palet, kjer so lastnosti proizvoda ravno nasprotno lastnostim, ki bi jih ponujali proizvodi podjetja Makroles. Največja prednost EUR-o palet je njihova standardiziranost. So zelo močne, primerne za večkratno uporabo, zaradi standardiziranosti pa zelo lahko krožijo med različnimi podjetji, državami itd. Prav zaradi teh lastnosti pa so lahko za podjetje tudi precej neuporabne. Ker so bodisi nerodne (ker so zelo težke), se na njih ne da naložiti proizvodov, ki jih sami proizvajajo, EUR-o paleta pa s svojimi lastnostmi zahteva tudi svojo ceno.

Podjetje bi moralo vstopiti v direktni kontakt s podjetji (direktno trženje), ki se ubadajo s podobnimi težavami in jim ponuditi konkretne rešitve, ki bi na eni strani odpravile te težave in na drugi strani kupcem omogočile tudi nižje stroške. V veliko primerih so namreč palete dimenzij, ki presegajo koristi, ki jih prinašajo kupcu. Tako lahko s tanjšanjem nekaterih letvic pride do precejšnje pocenitve palete, uporabnost le-te pa se ne zmanjša.

V primeru strategije diferenciacije bi bil torej poudarek na razvoju novih palet in druge lesene embalaže z lastnostmi (kakovost, dimenzije, cena in količina), ki bi najbolj ustrezale uporabniku, in na aktivnem fokusiranem trženju. V tem primeru je potrebno računati tudi na manjša naročila, kar onemogoča serijsko proizvodnjo, to pa zvišuje stroške na posamezen proizvod.

Obstajajo pa še drugi načini diferenciacije. Podjetje lahko dokaj hitro svojo proizvodnjo prilagodi za razrez hlodovine za druge namene in ne za palete. Že sedaj v podjetju občasno pripravijo elemente za ostrešja, opaž in brune. Z nekaj dodatnimi stroji pa bi bila mogoča tudi popolna specializacija za tovrstne izdelke. Izdelovanje palet bi bilo lahko tako le dopolnilna dejavnost zaradi večjega izkoristka lesa. Pri razrezu lesa za druge izdelke namreč vedno ostaja les, ki je primeren le še za predelavo za palete.

7.3.1.3 Strategija osredotočanja na tržne praznine

Ta strategija temelji na doslednem fokusiranju vseh dejavnosti podjetja v okviru določenega poslovnega področja ter na kar najboljšem zadovoljevanju potreb določene skupine odjemalcev, regionalnega trga ali ozke skupine kupcev. Glavna predpostavka za učinkovitost te strategije je, da podjetje ozko določene naloge lahko opravi učinkoviteje kot neko podjetje, ki je v svojem poslovanju usmerjeno širše. Osredotočanje na nizke stroške izrablja posebno obnašanje stroškov v nekaterih segmentih, medtem ko osredotočanje na diferenciacijo izrablja specialne potrebe določenih segmentov kupcev (Pučko, 1999, str. 208).

V panogi lesene embalaže bi zelo težko našli še kakšno tržno nišo, na katero bi se podjetje lahko osredotočilo. Možnosti so mogoče v izdelavi specialne embalaže za kakšno večje podjetje (mogoče v svetovem merilu), ki povprašuje po večjih količinah, podjetje pa bi se osredotočalo izključno na zadovoljevanje potreb tega podjetja. Pogodbe s takšnimi podjetji so mogoče, vendar je vezava na samo enega kupca precej tvegana. Prednost takšnih pogodb je v zagotovljenem odkupu, slabost pa v ponavadi precej nizki ceni.

7.3.2 Izbrana strategija

Po vseh analizah in možnih strategijah za družinsko podjetje Makroles sem izbral strategijo stroškovne učinkovitosti. Zanimiva pa bi bila tudi strategija diferenciacije, kjer pa bi na koncu tudi moralo priti do zniževanja stroškov, saj bi konkurenca podjetje precej enostavno

posnemala, zato se cene dolgoročno ne bi obdržale dovolj visoko, da bi upravičile stroške diferenciacije. Ta segment je verjetno nekoliko bolj zanimiv za manjše proizvajalce lesene embalaže. Zato so me vse analize pripeljale do izbire strategije stroškovne učinkovitosti.

Kot je bilo že povedano pri predstavitvi te strategije, je podjetje že sedaj stroškovni učinkovitosti posvečalo precejšnjo pozornost. V prihodnje pa so mogoče še mnoge izboljšave. Stalne posodobitve strojnega parka so nujne, prav tako je marsikaj mogoče postoriti tudi še pri nabavi surovin. Gre predvsem za izbiro pravih surovin (dileme pri nakupu različne kakovosti lesa) in tudi skrbnejši izbiri zanesljivih in ugodnih dobaviteljev. Z rednimi in konstantnimi dobavami bi lahko bistveno zmanjšali stroške zalog.

Zelo pomembna bo postavitev sušilnice za toplotno obdelavo palet in pridobitev licence za standard ISPM 15. Okvirna analiza v podjetju je pokazala na znatno znižanje stroškov v primerjavi s tistimi, ki jih ima podjetje sedaj, ko se proces toplotne obdelave odvija v drugem podjetju. V bližnji prihodnosti podjetje načrtuje izgradnjo električnega transformatorja v sodelovanju z Elektrom Celje, kar bo sicer sprva povečalo stroške. Dolgoročno pa to podjetju omogoča večanje proizvodnje, nakup novih strojev, ki bodo še bolj prilagojeni serijski proizvodnji in s tem znižanju stroškov.

Ob izbiri te strategije obstaja določeno tveganje. Nove posodobitve v proizvodnji in investicija v sušilnico predstavljajo velik zalogaj, ki pa bo poplačan le ob intenzivni izrabi zmogljivosti. Zato bo potrebno paziti na prodajo. Tveganje se lahko zmanjša s sklenitvijo dolgoročnih pogodb s kupci, kar mora biti ena od prioritet podjetja.

SKLEP

Pomen družinskih podjetij v razvitem gospodarstvu je zaradi njihovega prispevka k bruto domačemu proizvodu in zaposlovanju povsod po svetu zelo velik. Družinska podjetja so eden najpomembnejših dejavnikov razvijajočega podjetništva tudi v Sloveniji. Družinsko podjetništvo ima mnogo prednosti in priložnosti, ne more pa se izogniti niti slabostim in nevarnostim.

Vsako družinsko podjetje se mora še posebej zavedati nevarnosti, da se jim lahko izogne. Prepletenost družinskega in poslovnega sistema povzroča različne konflikte, ki jih mora družinsko podjetje znati obvladovati. Enega večjih problemov v družinskem podjetništvu tako predstavlja vključevanje druge (ali naslednje) generacije v podjetje in kasneje problem nasledstva. S temi izzivi se bo v prihodnosti moralo soočiti tudi družinsko podjetje Makroles.

Prvi korak v to smer je tudi oblikovanje dolgoročne strategije podjetja. Mnoga družinska podjetja ne izvajajo strateškega planiranja, vendar se strokovnjaki strinjajo z ugotovitvijo, da je strateško planiranje ključno za uspeh vsakega podjetja. Vizija in poslanstvo morata

postati vodilo za vse zaposlene in predvsem pomoč vodstvu podjetja pri sprejemanju ključnih odločitev v podjetju.

Lesarska panoga je med pomembnejšimi panogami v Sloveniji. To pomembnost lesarstvu zagotavljajo širni gozdovi, ki pokrivajo naše ozemlje. V sklop lesarske panoge spada tudi proizvodnja lesene embalaže, kar je osnovna dejavnost podjetja Makroles. Ker ni pričakovati, da bi zamrlo povpraševanje po lesenih paletah, je smotrno ostati v tej panogi, kjer podjetje že ima določene izkušnje. Zavedati pa se mora, da ne sme stagnirati, ampak se čim bolj vneto razvijati naprej. Verjamem, da bo s pomočjo strategije, izbrane v diplomski nalogi, to veliko enostavneje.

LITERATURA IN VIRI

1. Bertonec M. (2003): *Viri kot osnova konkurenčnih prednosti slovenskih podjetij*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Čater T. (2000): *Hipoteze o osnovah konkurenčne prednosti podjetij*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Davis P. & Steren D.(1988): *Adaptation, Survival and Growth of The Family Business: an integrated system perspective*. Family Business Review, (1), 69–85.
4. Dodajmo vrednost lesu doma (11. maj 2007). Najdeno 2. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.lesna-tip.si/picture/upload/Dodajmo%20lesu%20vrednost%20doma%20\(3\).doc](http://www.lesna-tip.si/picture/upload/Dodajmo%20lesu%20vrednost%20doma%20(3).doc) –
5. Duh M. (1999): *Razvojne posebnosti družinskega podjetja*. Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.
6. Gersick K., Lansberg I. (1999): Staging & transitions: Managing change in the family business. Family Business Review, 12(4), 287-297.
7. Haček M., Zajc D.(2005): *Slovenija v EU*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
8. Interni podatki podjetja Makroles d.o.o., 2006.
9. Interni podatki podjetja Makroles d.o.o., 2007.
10. Interni podatki podjetja Makroles d.o.o., 2008.
11. Izrazi poslovnega izida podjetja Makroles za leta od 2003 do 2007
12. Kelbl, J (2003, 17.junij) Kaj ogroža družinska podjetja?. Podjetnik. Najdeno 23. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=307&ClanekID=477>
13. Kolšek M. (2008). Poškodovanost gozdov v poletnih neurjih in potek sanacije. *List, glasilo Zavoda za gozdove*, (15) , 2.
14. Kos B. (12. Februar, 2007). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. Najdeno 10. aprila na spletnem naslovu <http://www.daimonion.si/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>

15. Miklavec F. (2001): *Letni katalog lesarskega utripa*, Ljubljana 2001, str. 8
16. Novak M. (2001) : *Oblikovanje strategije družinskega podjetja NOOS d.o.o.*, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta.
17. Petretič L. (2005): *Problemi vodenja družinskega podjetja*. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Porter M. E. (1985): *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press - A Division of Macmillan.
19. Prašnikar J. (2004): *Razvojno-raziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance,
20. *Predstavitev podjetja [Levas Krško d.o.o.]*. Najdeno 19. Avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.levas.si/>
21. Pučko D. (1999): *Analiza in načrtovanje poslovanja*, Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Pučko D. (1999): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta,
23. Rudolf S. (2006): *Lesena embalaža in zahteve standarda ISPM 15*, Ljubljana, Biotehniška fakulteta.
24. Statistični letopis Republike Slovenije 2007. (2007). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
25. Strategija razvoja slovenskega lesarstva z vidika koncipiranja notranjih in zunanjih ukrepov ter aktivnosti za doseganje strateških ciljev (2000). Ljubljana: GZS-Združenje lesarstva.
26. Taguiri R. & Davies J. A. (1992): On the goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*, 5 (1), 44-60.
27. Vadnjal J. (1996): *Družinsko podjetništvo v Sloveniji*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Vadnjal J. (1999): *Družinsko podjetništvo*. Ljubljana: VSŠP Portorož.