

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**CELOVITA OCENA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI
PODJETJA COLOR**

Ljubljana, maj 2003

MATEJKA MAKAROVIČ

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	PREDSTAVITEV PODJETJA COLOR MEDVODE D.D.	2
3.	OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	2
3.1.	PODSTRUKTURA FINANCIRANJA	2
3.2.	TRŽNA PODSTRUKTURA	5
3.2.1.	Segmentacija trga	7
3.2.2.	Pozicioniranost	7
3.2.3.	Struktura prodaje	7
3.2.4.	Izvozni trgi	8
3.2.5.	Prodajne poti	10
3.2.6.	Promocijske aktivnosti	11
3.2.7.	Raziskava trga	11
3.2.8.	Prilagajanje zahtevam kupcev	12
3.2.9.	Konkurenti	13
3.2.10.	Faze v življenjskem ciklu proizvodov	14
3.2.11.	Politika cen	14
3.2.12.	Prepoznavnost blagovne znamke in image podjetja	14
3.2.13.	Organiziranost oddelka za trženje	14
3.3.	KADROVSKA PODSTRUKTURA	15
3.3.1.	Fluktuacija kadra	16
3.3.2.	Zaposleni invalidi	17
3.3.3.	Izobrazbena struktura kadrov	17
3.3.4.	Starostna struktura kadrov	18
3.3.5.	Struktura kadrov po spolu	18
3.3.6.	Absentizem ali izostajanje od dela	19
3.3.7.	Usposabljanje	19
3.3.8.	Napredovanje	20
3.4.	ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	21
3.4.1.	Jasnost organizacijske podstrukture	21
3.4.2.	Lokacija uprave podjetja	22
3.4.3.	Stopnja delegiranja pristojnosti	22
3.4.4.	Slog poslovanja	23
3.4.5.	Kakovost sistemov planiranja in kontrole	23
3.4.6.	Sistem nagrajevanja	23
3.4.7.	Narava organizacijske kulture	24
3.4.8.	Sposobnost za dogovarjanje z okoljem	25
3.4.9.	Sistemi komuniciranja	26
3.5.	TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	26
3.5.1.	Lokacija in število obratov podjetja	27
3.5.2.	Velikost in starost delovnih priprav	27
3.5.3.	Stopnja avtomatizacije	28
3.5.4.	Razpoložljivost surovin in materialov	28
3.5.5.	Kakovost in razpoložljivost delovne sile	28
3.5.6.	Kakovost logističnih sistemov	29
3.5.7.	Stopnja izkoriščanja zmogljivosti	30
3.5.8.	Odstotek izmeta	30
3.5.9.	Kakovost nabavne službe	31
3.6.	PODSTRUKTURA PROIZVODOV	32
3.7.	RAZISKOVALNO - RAZVOJNA PODSTRUKTURA	34
3.7.1.	Kadri R&R	34
3.7.2.	Raven opremljenosti z raziskovalno opremo	35
3.7.3.	Rezultati pri razvijanju novih proizvodov v zadnjih letih	35
3.7.4.	Raven financiranja dela R&R	36
3.7.5.	Kakovost sistema kontrole stroškov R&R	36
3.7.6.	Število pridobljenih patentov in licenc v zadnjih letih	36
3.7.7.	Organiziranost raziskovalno-razvojnega sektorja	36
3.8.	PROFIL PREDNOSTI IN SLABOSTI PO PODSTRUKTURAH	37

4.	OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH	38
4.1.	PODSTRUKTURA FINANCIRANJA	38
4.2.	TRŽNA PODSTRUKTURA	39
4.3.	KADROVSKA PODSTRUKTURA	40
4.4.	ORGANIZACIJSKA PODSTRUKTURA	41
4.5.	TEHNOLOŠKA PODSTRUKTURA	41
4.6.	PODSTRUKTURA PROIZVODOV	42
4.7.	RAZISKOVALNO - RAZVOJNA PODSTRUKTURA	42
4.8.	PROFIL PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PO PODSTRUKTURAH	43
5.	SKLEP	44
6.	LITERATURA	45
7.	VIRI	46
8.	SLOVAR TUJK	46

1. UVOD

V diplomskem delu obravnavam analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Color Medvode d.d., ki se ukvarja s proizvodnjo sintetičnih smol, barv in lakov. Podjetje spada v področje kemije Poslovne skupine Sava. Cilj diplomskega dela je oceniti uspešnost poslovanja podjetja ter na osnovi njegovih prednosti in slabosti opozoriti na priložnosti in nevarnosti, ki se pojavljajo v okolju njegovega delovanja. Prihodnost namreč danes pripada podjetju, ki je dovolj majhno, da lahko ostane fleksibilno in nebirokratsko, a hkrati dovolj veliko, da si lahko privoščijo dober menedžment (Kropfberger, 1999a, str. 100). Resničen izziv za podjetje je, da obvlada nepričakovane in presenetljive situacije, ne pa v tem, da vztraja pri zamislih, ki so bile uspešne v preteklosti. To je razlog, da mora menedžment danes delovati proaktivno, kar pomeni, da je njegova naloga osredotočanje na ofenzivno preprečevanje kriz. Nezaželene dogodke je treba vnaprej predvideti in jih preoblikovati v priložnosti (Kropfberger, 1999, str. 89).

SWOT (*S-strengths, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats*) analiza naj bi odkrila tiste zmožnosti v podjetju, s katerimi naj bi bilo to sposobno izkoristiti svoje spretnosti in vire. Z ustreznim izkoriščanjem konkurenčnih prednosti, ki jih ima, bi moralo podjetje obdržati svoje prednosti na tržišču, če bi sledilo priložnostim in se poskušalo izogibati nevarnostim (Hunger, Wheelen, 1996, str. 143). Celovito ocenjevanje podjetja, kamor SWOT analiza sodi, je torej del strateškega planiranja, s katerim iščemo in zaznavamo razvojne probleme nekega podjetja. V postopku ocenjujemo pretekle in sedanje podatke ter informacije, ki nam omogočajo napovedovanje prihodnosti.

V diplomskem delu sem uporabljala podatke, ki sem jih pridobila na podlagi razgovorov z zaposlenimi v podjetju, pretekle in sedanje podatke sem črpala iz letnih poročil ter drugih internih virov v podjetju, propagandnih gradiv, v pomoč so mi bili finančni podatki, strokovna literatura s področja financ, trženja, kadrov, organizacije podjetja, menedžmenta ter strokovni članki.

Na osnovi analitičnih ocen prednosti in slabosti sem ugotovila, katere podstrukture podjetja so bolj in katere manj prispevale k poslovni uspešnosti podjetja. Z dodatnim upoštevanjem spremenljivk zunanjega okolja sem prišla še do poslovnih priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bo podjetje srečevalo v prihodnosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij, pri čemer si poglavja smiselno sledijo. Uvodnemu poglavju sledi kratka predstavitev zgodovine podjetja. Tretje poglavje se nanaša na ocenjevanje poslovnih prednosti in slabosti podjetja po posameznih podstrukturah, četrto pa na ocenjevanje priložnosti in nevarnosti podjetja po istih korakih. Sledi sklep, kjer še enkrat povzemam dobljene rezultate. Delo zaključujem z uporabljenimi literaturo, viri in slovarjem tujk. Čisto na koncu, v prilogah, prikazujem še kazalnike investiranja, financiranja, plačilne sposobnosti, obračanja sredstev, gospodarnosti, donosnosti ter denarnega toka vseh štirih vodilnih podjetij na področju proizvodnje kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov v Sloveniji, bilance stanja in izkaze uspeha podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001, še nekaj tabel in slik iz kadrovske podstrukture ter organizacijsko shemo Colorja.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA COLOR MEDVODE D.D.

Medvoško podjetje Color je v letu 2002 praznovalo 170-letnico delovanja. Podjetje je postalo delniška družba leta 1997, ko se je končalo lastniško preoblikovanje. Od leta 2000 je večinska lastnica Sava d.d. iz Kranja (Potočnik, 2002, str. 10). Ta ima v lasti 84,67 % delnic. Ostali lastniki so še:

- Slovenska razvojna družba 3,09 %
- Pooblaščne investicijske družbe 0,16 %
- Zaposleni in bivši zaposleni 0,81 %
- Borzno posredniške družbe 0,07 %
- Drugi 11,20 %

Podjetje se je znašlo v težavah v letih 1990 in 1991, ko je tovarno prizadel požar. To je bila največja nesreča do sedaj. Zagorelo je v obratu sintetičnih smol, kar je povzročilo veliko škodo. Z velikimi naporami so v dveh letih zgradili nov obrat za proizvodnjo smol - t. i. sintezo. Temu se je pridružila še izguba jugoslovanskega trga, kar je pomenilo zmanjšanje prodaje približno za četrtnino. Podjetje se ni soočalo le s slabimi poslovnimi rezultati, temveč tudi s čedalje slabšim delovnim ozračjem in skrhanimi medsebojnimi odnosi (Hrovat, 1996, str. 20).

Za izhod iz krize so morali začeti spreminjati način razmišljanja in poslovni pristop. V središče so namesto proizvodno-tehnične postavili tržno usmeritev, namesto proizvodno-prodajnega programa pa pričakovanja in težave kupcev. Color se je rešil zaradi povečane in donosne prodaje, predvsem pa zaradi izvoza. Leta 1995 so še 55 odstotkov prodaje ustvarili doma, leta 1996 so je toliko ustvarili v tujini. Podjetje je preživelo krizo in se finančno ustalilo. Temelj za nadaljnji razvoj je bil postavljen. Začelo se je novo razvojno obdobje. Precej denarja so namenili za posodobitev proizvodnje, uvedbo ekoloških projektov in razvoj prodajnega omrežja (Novković, 1997, str. 19).

Sedaj je pred njimi nov val sprememb. Slovenija vstopa v Evropsko Unijo, konkurenca se povečuje, podjetja se združujejo, da bi tako uspešneje nastopala na vse bolj globalnem trgu. Pritiski so vedno večji, saj se zahtevajo vedno novi in novi izdelki, močni postajajo tako kupci kot dobavitelji. Zato si bomo v nadaljevanju pogledali, kaj Colorju prinaša prihodnost.

3. OCENA PREDNOSTI IN SLABOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

3.1. Podstruktura financiranja

Finančna funkcija v širšem smislu skrbi za preskrbovanje sredstev (financiranje v ožjem pomenu), preoblikovanje sredstev (investiranje in dezinvestiranje) ter za vračanje sredstev (definanciranje) (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 157).

Poslovanje gospodarske družbe lahko ocenimo z različnimi kazalniki, ki jih v grobem delimo na:

1. kazalnike investiranja, financiranja in plačilne sposobnosti
2. kazalnike obračanja in dneve vezave
3. kazalnike gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti.

Vrednosti vseh kazalnikov, skupaj z bilancami stanja in izkazi uspeha za podjetje Color, se nahajajo v prilogah 1 in 2, zato v nadaljevanju povzemam le njihovo vsebino.

S kazalniki investiranja ugotavljamo ugodnost sestave sredstev gospodarske družbe. Ti kazalniki so pomembni le pri odločanju o investicijah, manj pa za lastnike in upnike podjetja. V Colorju se povečuje *delež obratnih sredstev v sredstvih* podjetja. Ta delež je v letu 2001 znašal 47 %. To je slabost, ker se povečujejo predvsem zaloge nedokončanih in dokončanih proizvodov (glej Tab. 1, na str. 5). Color je imel v preteklosti precej težav tudi zaradi zapadlih, toda neplačanih terjatev. Njihov delež se zdaj zmanjšuje. Od leta 1997 se je nekoliko zmanjšal *delež osnovnih sredstev*. Značilnost slovenskih podjetij je, da imajo na splošno preveč zemljišč in zgradb, ki se le počasi amortizirajo, na drugi strani pa premalo opreme. V Colorju se povečujejo neopredmetena dolgoročna sredstva, kar je pozitivno. Gre za dolgoročno odložene stroške razvijanja, vlaganja v trge in blagovne znamke, reklame, dolgoročno razmejene stroške informacijskega sistema Baan, največji del predstavljajo neopredmetena sredstva v pridobivanju. Ta so se v letu 2001 zmanjšala zaradi neuresničenega plana razvijanja praškastih premazov ter s tem v veliki meri prispevala k znižanju stalnih sredstev. *Delež finančnih naložb* je v Colorju v primerjavi z ostalimi tremi podjetji nizek. V letu 2001 je ta delež znašal le 2 %, medtem ko je podatek za dejavnost 12,5 %. To ni slabost, saj mnoga podjetja povečujejo dobiček prav na račun finančnih naložb, kar pa dolgoročno lahko pripelje do tehnološkega in tržnega zaostajanja za konkurenco. V Colorju so morali oblikovati precej popravkov vrednosti dolgoročnih finančnih naložb, predvsem naložb v Colorjeve družbe v tujini (Bertoncelj, 2002, str. 10).

Kazalniki financiranja omogočajo presojanje sestave obveznosti do virov sredstev. Financiranje sredstev z dolgovi vpliva na finančno tveganje ter na donosnost gospodarske družbe. V Colorju *delež kapitala v financiranju* pada. Leta 2001 je podjetje 55 % sredstev financiralo z lastniškim kapitalom. Nekoliko večje tveganje pri poslovanju tako nosijo lastniki. V zadnjih petih letih se je kazalec znižal za 14 odstotnih točk, kar pomeni večanje racionalnosti pri financiranju sredstev, saj je *delež dolgov v financiranju* v tem obdobju narasel za 16,8 odstotnih točk. S tem se je del finančnega tveganja prevalil na upnike. *Kazalnik kapitalske pokritosti stalnih sredstev* je v vseh obdobjih večji od ena, kar pomeni, da so z lastniškim kapitalom v celoti financirana najbolj nelikvidna sredstva (opredmetena osnovna sredstva, neopredmetena dolgoročna sredstva in dolgoročne finančne naložbe) ter tudi del gibljivih sredstev. To pomeni določeno varnost upnikov, čeprav so ti pri Jubu, Heliosu in Belinki še bolj varni (glej Tab. 1, na str. 5). Na to prav tako kaže *finančni vzvod*, ki je v Colorju kar visok, saj znaša skoraj 72 %. To pa pomeni, da je finančno tveganje v Colorju v primerjavi z omenjenimi podjetji najvišje in je porazdeljeno tako na lastnike kot na upnike. Višji finančni vzvod pomeni za podjetje večjo zadolženost, ki v primeru pozitivnega poslovnega izida lahko prinaša višji donos na vloženi kapital. Ta se žal v zadnjih letih ni bistveno povečal, sploh ne v letu 2001, saj je podjetje pridelalo kar 1,9 milijarde tolarjev izgube.

Podjetje je likvidno - kratkoročno plačilno sposobno, če je sposobno sproti poravnati svoje pogodbene obveznosti. Primerjavo vnovčevanja sredstev z zapadlostjo obveznosti do virov sredstev nam kažejo **kazalniki plačilne sposobnosti**. Ti kazalniki so pomembni predvsem za posojilodajalce, ki podjetju odobravajo posojila. *Kratkoročni koeficient* nam pokaže razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi. Vrednost kazalca je v Colorju nad ena, kar pomeni, da del kratkoročnih sredstev financirajo tudi z dolgoročnimi viri. Ne gre za zelo ugodno plačilno sposobnost, saj kazalec ne presega vrednosti 2. Podjetje ima na dosežen promet previsoke zaloge, ki celo presegajo višino vseh obveznosti do dobaviteljev. Kar zadeva terjatve

iz poslovanja, je zaskrbljujoče dejstvo, da se splošni plačilni roki na vseh trgih poslabšujejo, kar povzroča dodatno finančno zadolženost. *Pospešeni koeficient* nam celo pokaže, da podjetje poleg zalog financira z dolgoročnimi viri sredstev še druga kratkoročna sredstva, vendar v zelo majhnem obsegu. To je za podjetje slabost, zato bi se morali začeti nagibati k bolj agresivni politiki financiranja. Zapadle, neplačane terjatve do kupcev so poleg previsokih zalog glavni razlog za trenutno nelikvidnost. V prihodnosti bodo morali zato pozornost posvečati povečanju plačilne sposobnosti (glej Tab. 1, na str. 5).

Koliko prihodkov družba ustvari z obstoječimi sredstvi, oziroma koliko sredstev potrebuje za obstoječe prihodke, nam povedo **kazalniki obračanja sredstev** ter **dnevi vezave**. Značilno za te kazalnike je, da jih lahko primerjamo le z gospodarskimi družbami v dejavnosti, ker nanje vpliva proizvodna tehnologija, delež stalnih sredstev med sredstvi ter vrsta proizvodov. V Colorju so *število dni vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja* zopet vrnil na nivo iz leta 1997, kar pomeni, da jim je te obveznosti uspelo poravnati v 71-ih dneh. Leta 1999 in 2000 se je kazalnik nekoliko izboljšal, vendar so se dnevi vezave terjatev iz poslovanja precej poslabšali, kar je na koncu pomenilo tudi poslabšanje plačilne sposobnosti. *Obratna sredstva* v Colorju prehajajo iz manj likvidne oblike v denarna sredstva počasneje kot v ostalih treh podjetjih. V enem letu se obrnejo le 1,8 krat. Pri *zaloga*h obrat narašča. Z akcijskimi prodajami bi se morda dalo zaloge znižati. Pričakovano se hitreje od zalog obračajo *terjatve iz poslovanja*, vendar v primerjavi s podjetji v dejavnosti prepočasi. Dnevi vezave zalog in terjatev iz poslovanja so v primerjavi z dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja predolgi (glej Tab. 1, na str. 5). V zadnjih petih letih so bili v povprečju dnevi vezave zalog 88 dni, kratkoročnih terjatev iz poslovanja 116 dni, kratkoročnih obveznosti iz poslovanja pa 75 dni.

Dosežene poslovne rezultate pojasnjujejo **kazalci gospodarnosti (ekonomičnosti)** in **donosnosti (rentabilnosti)**. Gospodarska družba naj bi dosegala čim višje vrednosti teh kazalcev ob doseganju čistega dobička. Za Color lahko ugotovimo, da posluje bolje od Heliosa in Belinke, je pa precej pred njim Jub, tako po *celotni gospodarnosti in gospodarnosti poslovanja*, kot po *čisti dobičkonosnosti sredstev* in *čisti donosnosti kapitala* (glej Tab. 1, na str. 5). S stališča lastnikov je prav čista donosnost kapitala najpomembnejši kazalnik. Če primerjamo podjetji Jub in Color, ki sta v zadnjih letih poslovali z dobičkom, lahko ugotovimo, da Jub dosega 9-13 % donos na kapital, Color pa je med letoma 1998 in 2000 dosegal le 4-5 % donos. V letu 2001 je posloval z izgubo. Glede na povedano je seveda cilj podjetja, da izboljša kazalnike poslovne uspešnosti.

Pri vseh štirih vodilnih podjetjih v dejavnosti je moč ugotoviti, da se morajo za financiranje rasti in razvoja dodatno zadolževati, na kar kažejo **kazalci denarnega toka**. Če namreč *popravljenemu denarnemu toku*, ki je seštevek enostavnega denarnega toka, odhodkov iz dolgoročnih rezervacij in sprememb v obsegu obratnih sredstev, prištejemo še *naložbe v opredmetena osnovna sredstva*, dobimo za Color najvišje negativne vrednosti izmed omenjenih podjetij v zadnjih štirih letih (glej Tab. 1, na str. 5). To pomeni, da se povečuje finančno tveganje za upnike in lastnike. Delež dolgov v financiranju ter delež celotnih obveznosti do kapitala naraščata, in to predvsem zaradi velikih kratkoročnih terjatev iz poslovanja ter povečevanja zalog.

Tabela 1: Ocena prednosti in slabosti finančne podstrukture podjetja Color Medvode

Kazalci	Ocena				
	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Delež obratnih sredstev v sredstvih				X	
Delež osnovnih sredstev v sredstvih		x			
Delež finančnih naložb v sredstvih			x		
Delež kapitala v financiranju			x		
Delež dolgov v financiranju			x		
Kapitalska pokritost stalnih sredstev			x		
Finančni vzvod = $(DO+KO)/K * 100$		x			
Kazalci plačilne sposobnosti				X	
Kazalci obračanja sredstev				X	
Kazalci gospodarnosti in donosnosti			x		
Kazalci denarnega toka				X	
Skupna ocena	SREDNJE				

Legenda: DO - dolgoročne obveznosti
 KO - kratkoročne obveznosti
 K - kapital
 x - ocena kazalca

3.2. Tržna podstruktura

Trženje je družbeni in upravljalni proces. Skozi ta proces se ustvarjajo, ponujajo in menjavajo izdelki, ki vsebujejo neko vrednost ter zadovoljujejo potrebe in želje posameznikov. Če želi podjetje biti uspešno v daljšem obdobju, mora graditi dolgoročne odnose s svojimi kupci, dobavitelji in distributerji. Ti odnosi morajo temeljiti na zaupanju in medsebojnem sodelovanju. Dobra tržna mreža, ki jo poleg navedenih stvari sestavljajo še zaposleni, finančne institucije, delničarji, znanstveniki na univerzah in drugi, predstavlja konkurenčno prednost, ki podjetju omogoča, da posluje z dobičkom. Ta bo tem večji, čim boljše mrežo si bo podjetje ustvarilo (Kotler, 1997, str. 9).

Industrijsko panogo tvori skupina podjetij, ki ponujajo izdelek ali vrsto izdelkov, ki so medsebojno zamenljivi. Zanje velja visoka navzkrižna elastičnost povpraševanja. To pomeni, da se bo povpraševanje po izdelku povečalo, če se poviša cena drugega izdelka (Kotler, 1997, str. 230).

V slovenski industriji kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv ter kitov vlada velika razdrobljenost. Imamo devet proizvajalcev premaznih sredstev ter barv in lakov, kar je precej. To je tudi razlog, da je oteženo doseganje kritične mase za razvoj.

Vstopne ovire v panogo so velike. Zakaj, bom poskušala razložiti v nadaljevanju.

1. **Potrebe po kapitalu:** proizvodnja barv in lakov zahteva ustrezne prostore, naprave, kadre in velike količine surovin. Praktično vse surovine, ki se uporabljajo pri proizvodnji barv in lakov, so zelo vnetljive in eksplozivne, zato morajo biti proizvodni obrati ustrezno zgrajeni in opremljeni. Poleg tega zahteva proizvodnja barv in lakov specifično opremo ustreznih

dimenzij, ustrezno izobražene kadre ter velik obseg zalog vstopnih surovin. Podjetja namreč pogosto kupujejo večje količine surovin v času nizkih cen, ki se pojavijo zaradi nihanja cen na borzah. Tako znižajo stroške, pri nakupih večjih količin pa imajo tudi večjo pogajalsko moč, kar dodatno vpliva na nižje cene. Kljub vsemu pa to za slovenska podjetja ne velja v tolikšni meri, ker so premajhna v svetovnem merilu.

- Ekonomije obsega:** proizvodnja barv poteka v kotlih in mešalnih napravah, ki imajo določeno kapaciteto in optimalno izkoriščenost. Pred vsakim začetkom proizvodnje drugega izdelka je potrebno proizvodne naprave temeljito očistiti in pripraviti. Čas, ki je za to potreben, je vedno enak in praktično neodvisen od proizvedene količine izdelka. Pri malih serijah je tako čas za pripravo izdelave enak kot pri velikih serijah, tako da pri majhnih obsegi proizvodnje posameznih izdelkov stroški strmo naraščajo. To pomeni, da je stroškovno ugodno proizvajati čim večje količine enakih izdelkov, saj s tem proizvajalec doseže optimalno izkoriščenost naprav in zmanjša povprečen čas za čiščenje proizvodnih zmogljivosti na minimum.
- Absolutne stroškovne prednosti:** delež fiksnih stroškov je pri proizvodnji barv in lakov visok. Potrebno ga je pokrivati z ustrezno količino proizvodnje, sicer postanejo izdelki predragi za končnega porabnika. Podobno velja za zaposlene, ki morajo biti seznanjeni z vsemi varnostnimi postopki in merili, biti pa morajo tudi visoko usposobljeni za ravnanje z napravami. To pomeni, da delavci vsaj v kratkem roku niso nadomestljivi in da zaradi izostanka tudi majhnega števila delavcev podjetje lahko doživi velik izpad v proizvodnji.
- Intenzivnost raziskav in razvoja:** raziskave in razvoj so v barvarski industriji eden izmed najpomembnejših elementov. Vsi štirje veliki slovenski proizvajalci barv in lakov imajo močne razvojne oddelke, ki neprestano razvijajo nove in izboljšujejo stare izdelke. V razvojnih oddelkih zaposlujejo slovenska podjetja v povprečju četrtnino svojih delavcev, izobrazbena struktura pa je v teh oddelkih še posebno visoka. K temu je potrebno prišteti še drago opremo laboratorijev in preizkusnih prostorov ter zaščitna sredstva zaposlenih.
- Specifičnost sredstev:** proizvodnja barv in lakov zahteva specifično opremo in znanja, ki jih je na drugih področjih skoraj nemogoče uporabiti, pri proizvodnji barv in lakov pa so nujno potrebna. Specifična delovna sredstva vključujejo večino naprav v proizvodnji (veliki kotli, mlini) ter naprav v razvojnih oddelkih (brezprašne komore, naprave za elektrostatsko nanašanje barv).
- Vertikalna integracija:** Color že dlje časa uspešno uporablja vertikalno integracijo med obstoječimi podjetji. Ima namreč lastne zmogljivosti za proizvodnjo smol, ki so poleg topil in pigmentov glavna surovina pri proizvodnji barv in lakov. Podjetje to s pridom izkorišča, saj ima tako nižje cene surovin in je manj odvisno od dobaviteljev. Podobno ureditev ima od leta 1992 tudi Helios, ki je v svojem sklopu imel tudi oljarno. Olje pa je ena izmed surovin pri proizvodnji barv na alkidni osnovi. Oljarna se je nato osamosvojila.
- Formalne ovire, ki jih postavijo državni organi:** v preteklosti je bil slovenski trg zaščiten s carinami in drugimi dajatvami, ki so onemogočale vstop tujim proizvajalcem. Tuja podjetja na slovenskem trgu s svojimi izdelki v večini primerov zaradi omenjenih ukrepov niso bila konkurenčna. Vsa slovenska podjetja pa so se z njimi kljub temu povezovala preko licenc, s katerimi so dobila »know-how« za izdelavo barv in lakov. Tako se je Belinka povezala s

Sadolinom, Color z Jotunom, Helios s Herbertsom. Pridobljene izkušnje, sposobnosti in znanje so kasneje uporabili pri izdelkih, prodajanih pod lastnimi blagovnimi znamkami.

Če bi bile vstopne ovire v panogo nižje, bi se v preteklosti zagotovo pojavili domači konkurenti, ki bi obstoječa podjetja v panogi prisilili k prestrukturiranju in učinkovitejšemu poslovanju (glej Tab. 5, na str. 15). Podobno bi se zgodilo, če slovenski trg ne bi bil zaščiten pred vstopom tujih konkurentov, saj tuja konkurenca posluje z bistveno nižjimi stroški. Oba omenjena dejavnika sta učinkovito zmanjšala konkurenco na slovenskem trgu barv in lakov ter tako omogočila štirim oligopolistom - Colorju, Heliosu, Jubu in Belinki, da so s tihim usklajevanjem cen pokrivali trg in poslovali kolikor toliko uspešno.

3.2.1. Segmentacija trga

Podjetje ponavadi ne more zadovoljiti vseh kupcev na trgu. Zato si mora izbrati določene tržne segmente, ki jih bo sposobno kar najučinkoviteje zadovoljiti.

Pri tržnem segmentiranju v obravnavani panogi gre predvsem za ločitev kupcev na tri velike segmente, in sicer na široko potrošnjo (individualni kupci), obrt ter industrijo. Elastičnost povpraševanja se med temi tremi segmenti močno razlikuje, poleg tega je segmente mogoče dovolj natančno identificirati, ločiti ter preprečiti preprodajo. Vse to zelo dobro izrabljajo vsa štiri glavna podjetja v panogi. Najvišje cene imajo izdelki za široko potrošnjo, nižje izdelki za obrtnike in najnižje izdelki za industrijo.

Belinka je specialist, saj se je usmerila le v izdelke za zaščito lesa. Na trgu ima 80- do 85-odstotni tržni delež. Jub je usmerjen v gradbeništvo, Helios pa v premaze za široko potrošnjo. Problem Colorja je, da je prisoten na vseh omenjenih področjih. Ker imajo preširok proizvodni program, so se odločili, da ga v prihodnosti zmanjšajo in se osredotočijo na prodajo praškastih premazov, premazov za les in kovino ter smol. Proizvodi bodo namenjeni industriji, saj je konkurenca pri premazih za široko porabo zelo huda. Osredotočili naj bi se na mala in srednja podjetja (glej Tab. 5, na str. 15).

3.2.2. Pozicioniranost

Kot sem že omenila, štiri podjetja v panogi tvorijo oligopol, zato ima cena pri kupcih vodilno vlogo. Podjetja seveda poudarjajo tudi kakovost, vendar le-ta včasih trpi zaradi pritiska na zniževanje stroškov. Nižji stroški pa se dosega dolgoročno le s proizvodnjem večjih količin proizvodov, ne s kupovanjem cenejših surovin, ki so manj kvalitetne.

3.2.3. Struktura prodaje

Struktura prodaje se vrednostno razlikuje od količinske (glej slike 1, 2, 3 in 4, na str. 9). Razlog za to je v precej višji ceni barv in lakov na enoto teže. Tako količinsko prodajo več sintetičnih smol kot barv in lakov.

V letu 2000 se je prodaja povečala tudi zaradi prodaje novega programa praškastih premazov (glej Tab. 2, na str. 8). Predvidena prodaja v tem letu naj bi bila 950 ton praškastih premazov, dosegli pa so le 570 ton prodaje, kar predstavlja le 60 % plana. Vzrokov odstopanj od plana ni nihče podrobneje analiziral (Gruntar, 2001, str. 13). Povečanje prodaje sintetičnih smol v tem

letu je bilo predvsem posledica visoke rasti cen surovin ter posledično cen sintetičnih smol, saj se je količinsko prodaja povečala le za 1 % glede na leto 1999.

Tabela 2: Prodaja Colorjevih izdelkov po skupinah izdelkov v mrd SIT

	1997	1998	1999	2000	2001
Barve in laki	5,62	4,7	4,27	4,99	5,01
Smole	0,88	1,21	1,57	2,01	2,57
praškasti premazi	0	0	0	0,24	0,45
COLOR	6,5	5,91	5,84	7,24	8,03

Vir: Letna poročila podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

V letu 2001 prodaja praškastih premazov prav tako ni dosegla plana, predvidenega z investicijskim programom, kljub stalni rasti. Color je v tem času sklenil dveletno pogodbo z rusko družbo Torginvestpro, o doslej največji prodaji Colorjevih praškastih premazov v Rusijo (Bertoncelj, 2001a, str. 4). Kljub temu je dejanska prodaja praškastih premazov zaostajala za načrtovano za 19 %. Struktura prodaje se je delno spremenila tudi zaradi prekinitve prodaje premazov za avtomobilsko industrijo v Rusijo. Do takih ukrepov je prišlo zaradi težav s plačili (Bertoncelj, 2001, str. 4). V letu 2002 so že pridobili nove partnerje za to področje ter sklenili nekaj pogodb. Prve pošiljke premazov v Rusijo so tako že začeli dobavljati, glavni del pogodb pa predvideva izvoz v letu 2003.

Color je nato v prvih dveh mesecih leta 2002 posloval bolje od načrta, ki je sicer predvideval, da bodo leto končali s pozitivno ničlo. Najuspešnejši so bili pri prodaji praškastih premazov. Tudi prodaja smol je bila dobra. Po nerevidiranih poslovnih rezultatih je prodaja Colorjevih izdelkov v letu 2002 znašala 9 milijard in 37 milijonov tolarjev, kar je za 16 odstotnih točk več kot v letu 2001.

3.2.4. Izvozni trgi

Poslovni uspehi v zadnjih letih niso posledica uspešnega poslovanja v Sloveniji, temveč na tujih, skoraj izključno vzhodnoevropskih trgih (glej Tab. 3 ter Tab. 4, na str. 9). Tako Color kot Helios sta po letu 1991, ko sta utrpela delno izgubo jugoslovanskih trgov, preusmerila svoje poslovanje v države bivše Sovjetske zveze, predvsem v Rusijo in Ukrajino. Pred krizo, ki je v Rusiji nastopila leta 1998, sta omenjeni podjetji na področju bivše Sovjetske zveze ustvarili kar okoli 40 odstotkov prometa (glej Tab. 3, na str. 9). Po krizi, ki je obe podjetji hudo prizadela, pa se je ta delež znižal na približno 20 odstotkov. Pričakujemo lahko, da se bo konkurenčna situacija na trgih bivše Sovjetske zveze v prihodnosti zaostrovala, zato slovenski proizvajalci mrzlično iščejo nove trge. Color tako namerava praškaste premaze tržiti tudi v ZDA in Kanadi (glej Tab. 5, na str. 15).

Tabela 3: Vrednostna struktura prodaje Colorjevih izdelkov po trgih v mio SIT

	1997	1998	1999	2000	2001
Slovenija	2.588	2.311	2.291	2.387	2.736
Skupaj izvoz	3.941	3.599	3.550	4.858	5.258
Bivša YU	722	675	847	1.187	1.447
CEFTA	15	85	123	370	502
EU	277	661	1.087	1.387	1.652
Bivša SND	2.722	2.044	1.336	1.724	1.423
Ostale države	206	134	157	190	234

Vir: Letna poročila podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

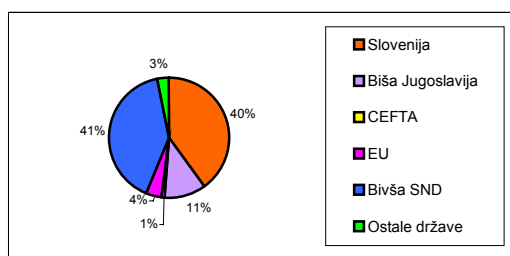
Tabela 4: Deleži izvoza v celotni prodaji Colorja v letih od 1997 do 2001

1997	1998	1999	2000	2001
60 %	61 %	61 %	67 %	66 %

Vir: Letna poročila podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

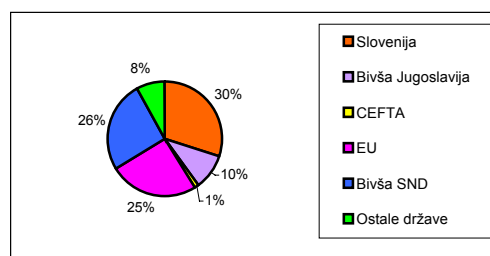
Kljub vsemu Slovenija ostaja najpomembnejši trg za Color, saj predstavlja 34 % celotne prodaje v letu 2001. Drugi najpomembnejši trg predstavljajo države Evropske Unije z 21 % vse prodaje. Sledijo države bivše SND ter trgi bivše Jugoslavije, oboji z 18 % prodaje.

Slika 1: Struktura vrednostne prodaje Colorja v letu 1997



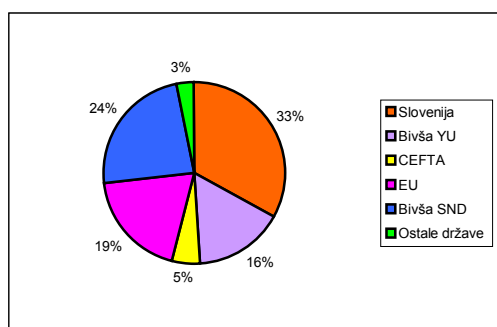
Vir: Letno poročilo podjetja Color, 1997.

Slika 2: Struktura količinske prodaje Colorja v letu 1997



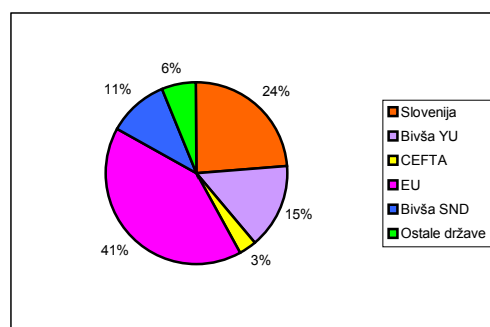
Vir: Letno poročilo podjetja Color, 1997.

Slika 3: Struktura vrednostne prodaje Colorja v letu 2000



Vir: Letno poročilo podjetja Color, 2000.

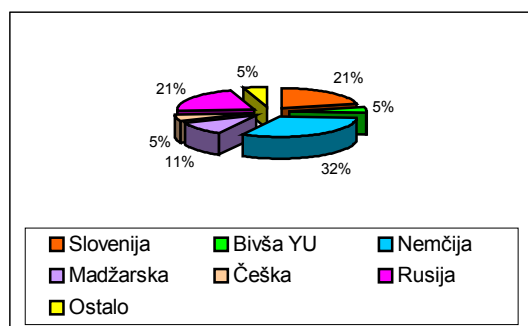
Slika 4: Struktura količinske prodaje Colorja v letu 2000



Vir: Letno poročilo podjetja Color, 2000.

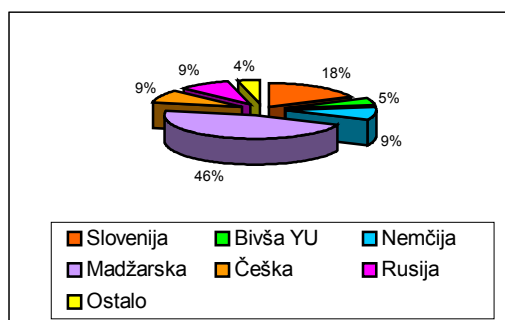
Če si podrobneje pogledamo še prodajo praškastih premazov, lahko ugotovimo, da je prišlo z ozirom na plan do največjega izpada prodaje v letu 2000 na trgih v Nemčiji, Rusiji in Sloveniji. Nemški trg je po prodaji praškastih premazov drugi v Evropi. Kljub temu so na tem trgu dosegli le 9 % celotne prodaje praškastih premazov od predvidenih 32 %, kar je seveda precejšnje odstopanje. Razlogov za tako stanje žal ne poznam, morda pa so bila v ozadju nerealna pričakovanja. Problem je lahko v ceni, saj tudi doma niso prodali toliko, kot so si želeli, kljub svojemu prepričanju, da so praškasti premazi, ki jih Gorenje kupuje od italijanskega in avstrijskega dobavitelja, precej slabše kakovosti. Ciljni trgi so bili še bivša Jugoslavija, Madžarska, Češka ter Slovaška (Gruntar, 2001, str. 14). Prodaja omenjenih premazov se je nato v letu 2001 povečala kar za 90 odstotnih točk, v letu 2002 pa je narasla še za 52 odstotnih točk. Količinsko to pomeni, da so iz 367 ton v letu 2000 proizvodnjo povečali na 1078 ton v letu 2002.

Slika 5: Plan prodaje praškastih premazov Colorja v letu 2000



Vir: Interna literatura podjetja Color, 2000.

Slika 6: Dejanska prodaja praškastih premazov Colorja v letu 2000



Vir: Interna literatura podjetja Color, 2000.

3.2.5. Prodajne poti

Podjetje svoje izdelke prodaja na različne načine. Izdelki, namenjeni široki potrošnji, se prodajajo v največji meri prek grosistov, kot so Sava Trade (26 %), Merkur (20 %), Mavrica (15 %), Top Dom (11 %), lahko pa tudi neposredno trgovinam na drobno (28 %). Nadalje se Colorjevi izdelki v tujini prodajajo preko predstavništev (enega ima v ZDA ter enega v Rusiji) in preko mešanih podjetij v tujini, kot so Color trgovina d.o.o. ter Color Trade d.o.o. na Hrvaškem, Color Trade d.o.o. v BIH, Color Trade d.o.o. v Makedoniji.

Hčerinska podjetja v tujini naj bi v prihodnosti upravljala tudi proizvodnjo, ki jo nameravajo postaviti na trgih balkanskih držav. Prednost takšnih obratov so nižji stroški dela, transporta in surovin, kar ne povečuje le donosnosti, temveč omogoča tudi doseganje večjih tržnih deležev Colorja (Novković, 1997, str. 19).

Cilj Colorja je reorganizacija prodajne mreže. Lastna podjetja v tujini nameravajo odprodati v zameno za franšizni odnos. Kupec franšize kupi blagovno znamko, ki je kupcem znana. Lastniki franšize postanejo samostojni podjetniki, s tem da morajo upoštevati standarde franšizodajalca. Od njega morajo kupovati tudi blago ter storitve. Prav zato ima franšiza prednost pred nakupom obstoječega podjetja (Možina et al., 1994, str. 912).

3.2.6. Promocijske aktivnosti

Glavna štiri podjetja v barvarski industriji intenzivno oglašujejo svoje izdelke, kar pomeni vstopno oviro za potencialne konkurente. Posebno Helios s svojimi akcijami presega okvire oglaševanja, saj je zelo dejaven pri stikih z javnostjo, s katerimi gradi podobo ekološko osveščene podjetja. Tak pristop se mu močno obrestuje, saj vztrajno povečuje svoj tržni delež v primerjavi s konkurenti. Color za Jubom in Belinko ne zaostaja dosti, poudarja pa staro kakovost v novi preobleki.

Med aktivnostmi pospeševanja prodaje so za Color najpomembnejše:

- a) sodelovanje na sejmih,
- b) tehnična svetovanja,
- c) predstavitve izdelkov.

Podjetje je vsa leta prisotno na namenskih sejmih doma in v tujini. Taka sejma sta na primer Alpe Adria v Ljubljani in Zagrebški velesejem. Sodelovali so na sejmu predstavitve slovenskega gospodarstva v Moskvi, v letu 2002 so se udeležili sejma v Indianapolisu (Mlakar, 2002, str. 22) ter v češkem Brnu, kjer so predstavili svoje praškaste premaze (Hrovat, 2002, str. 22). Na obrtnem sejmu v Celju so predstavili ponudbo barv in lakov za široko potrošnjo ter prvič tudi ponudbo premazov, namenjenih lesni in kovinski industrijski uporabi, ter premazov za zahtevne razmere (Urh, 2002, str. 22).

V Colorju ponavadi enkrat letno organizirajo za trgovce vseh grosistov in večjih detajlistov enodnevni seminar. S tem jim predstavijo podjetje, celoten prodajni program in jih seznanijo z novostmi. Občasno se organizirajo tudi demonstracijsko-svetovalni dnevi za posamezne skupine uporabnikov, kot so slikopleskarji, avtoličarji, mizarji itd. Komercialisti na domačem trgu redno obiskujejo maloprodajne trgovine ter dajejo trgovcem tehnične nasvete, predstavljajo novosti in delijo propagandni material (Pokorn, 1997, str. 30).

Konkurenca jih je najbolj prehitela pri oglaševanju preko televizije. Color največ oglašuje preko lokalnih kabelskih TV in sicer v času akcijskih prodaj. To dopolnjujejo z oglaševanjem preko lokalnih radijskih postaj in posameznih časopisov. Sestavni del oglaševanja so postali tudi obcestni panoji. Ostali propagandni material, kot so majice, kape, kombinezone, svinčnike ipd. z napisom Color, pa razdeljujejo občasno, ob raznih prireditvah in podobno. Občasno se pojavljajo tudi kot sponzor športnih, kulturnih in ostalih prireditev. Kljub temu, da je tu konkurenca močnejša, to ni tako zelo zaskrbljujoče, ker se Color počasi usmerja k industrijskim porabnikom. Pri tem pa bodo morali biti previdni, ker jih bodo drugače izrinili tuji tekmeci. Trženju svojih izdelkov bodo morali v prihodnje posvečati še več pozornosti (glej Tab. 5, na str. 15).

Na tržiščih bivše Jugoslavije izvajajo propagando s sofinanciranjem mešanih podjetij. Za tržišča bivše SND je značilna velika agresivnost tujih ponudnikov pri oglaševanju preko vseh medijev. Tam za Color propagando izvaja ruski posrednik (Pokorn, 1997, str. 31).

3.2.7. Raziskava trga

V Colorju ne izvajajo stalnih oziroma periodičnih raziskav trga, zato za to področje tudi nimajo nobenega delavca. V preteklosti je bilo narejenih nekaj raziskav o učinkovitosti oglaševanja, prepoznavnosti blagovne znamke in obnašanju porabnikov. V sodelovanju z delniško družbo

Sava bodo letos postopno začeli uvajati koncept sistematičnega določanja ključnih kupcev ter merjenja njihovega zadovoljstva, spremljali pa bodo tudi zadovoljstvo kupcev s konkurenco.

Splošne raziskave trga kritnih barv, lakov in podobnih premazov, tiskarskih barv in kitov pa kažejo, da bo racionalizacija na tem področju v prihodnosti nujna. Podjetja se bodo morala začeti združevati. Tega se v Colorju zavedajo, prav tako kot dejstva, da Slovenija nima pogojev za razvoj visokotonažne barvarske industrije.

Problem je v tem, da bi bila naša podjetja, tudi če se združijo, v svetovnem merilu še zmeraj majhna. Zato bi bilo morda bolj aktualno iskati tujega partnerja, kjer pa nismo dovolj aktivni. Verjetno ravno zato, ker je bila kemična industrija do sedaj relativno uspešna. Časi, ki prihajajo, niso več tako spodbudni. Govorilo se je o povezavi Colorja z multinacionalno naftno družbo TotalFina. Skupaj naj bi ustanovili podjetje v večinski lasti tujega partnerja za proizvodnjo in trženje sintetičnih smol, vendar do tega ni prišlo (Usenik, 1999, str. 1).

Do leta 2007 bo treba uvesti tudi ekološke standarde. Denar, ki bi moral iti v razvoj, bo šel v prilagajanje tem standardom, kar bo prineslo zaslužka, ampak bo za sabo potegnilo stroške. Color se na tem področju lahko pohvali, saj je nosilec pravice uporabe loga »*Responsible Care* - odgovorno ravnanje«. Evropskim standardom se bo v prihodnosti moralo prilagajati tudi področje varstva pri delu.

3.2.8. Prilagajanje zahtevam kupcev

Danes je celovito obvladovanje kakovosti ključni pristop za zagotavljanje kupčevega zadovoljstva in s tem dobičkonosnega poslovanja. Kupce je treba ne le pridobiti, ampak jih tudi obdržati. Predpisi mednarodne organizacije za standarde so pomembni predvsem zato, ker prinašajo v organizacijo red, ki se vzpostavi na poti do pridobitve certifikata. Prav tako se s tem postopkom spreminja miselnost zaposlenih, ker se ti začenjajo zavedati, da mora biti kakovost prisotna v vseh dejavnostih in delih organizacije (Možina et al., 1994, str. 760).

Color se zahtevam svojih kupcev prilagaja tako, da si prizadeva proizvajati premaze, ki vsebujejo vse manj nevarnih in strupenih snovi. Zato premaze, ki vsebujejo topila, nadomeščajo s takimi, ki vsebujejo bistveno manj teh topil, proizvajajo premaze na vodni osnovi ter praškaste premaze, ki so ekološko najbolj neoporečni, saj ne vsebujejo topil. Pri proizvodnji smol je poudarek na nenasičenih poliestrih, kjer je izhlapevanje topil manjše (glej Tab. 5, na str. 15).

Color je dejaven tudi pri zapolnjevanju izdelčnega prostora. Pred kratkim je tako prenovil celotni program široke potrošnje in ga na novo definiral. Za različne namembnosti so iz prej univerzalnih, »vse-v-enem« izdelkov razvili sisteme, ki jih trgovci morajo imeti na zalogi na policah, saj je mogoče prodati le sisteme kot celote. Poleg tega pozornost posvečajo tudi embalaži, na kateri so opozorilni znaki, navodila za ravnanje z odpadno embalažo in podobno.

Razvili so tudi mešalni sistem UNI Color, ki je namenjen maloprodajnim trgovinam. Uporablja se v gradbeništvu, za les, kovine ter plastiko. Vključuje mešalnico, stresalnik ter barvne karte. Z njim so si ustvarili večjo navezanost kupcev na Color, večjo zvestobo kupcev ter večje poznavanje Colorjevih izdelkov pri kupcih.

3.2.9. Konkurenti

Na slovenskem trgu barv in lakov ni učinkovite konkurence. Glavna štiri podjetja, Helios, Color, Jub in Belinka, so na slovenskem trgu že zelo dolgo prisotna. Njihovi potniki poznajo teren in lastnike trgovin, s katerimi imajo večinoma dolgoletne, celo prijateljske odnose, to pa močno otežuje vstop novim konkurentom. Poleg tega je Slovenija majhna država, v kateri stroški prevoza ne predstavljajo pomembnejše konkurenčne ovire. Slovenski proizvajalci barv in lakov si konkurirajo na celotnem ozemlju Slovenije brez pomembnejših prednosti ali ovir, ki bi jih predstavljali stroški prevoza.

Največji podjetji Helios in Color sta t. i. generalista, saj imata zelo širok proizvodni sortiment. Podjetje Jub je specializirano za proizvodnjo premazov za mineralne podlage in je na tem področju izrazito močno. Jupol je pravzaprav že kar generično ime za zidno barvo. Belinka je znana po svojih prosojnih premazih za les, kjer je, podobno kot Jub, izredno močna. Poleg »velikih štirih« obstaja še nekaj manjših proizvajalcev (npr. Chemocolor Sevnica, Tanin), vendar zaradi majhnosti in pregovorno nizke kakovosti nimajo večjega vpliva in moči na trgu.

Na slovenskem trgu barv, lakov in podobnih premazov obstajajo že tudi tuji proizvajalci, ki pa se na vstop šele pripravljajo. Med njimi je najpomembnejša multinacionalka Akzo-Nobel, ki je največji evropski proizvajalec premazov s sedežem na Nizozemskem. Znani so predvsem po visoki kakovosti izdelkov in hkrati cenovne konkurenčnosti, saj so sposobni visokokakovostne premaze prodajati vsaj po enaki, večinoma pa nižji ceni kot slovenska podjetja.

Prav Akzo-Nobel verjetno predstavlja največjo nevarnost, ki preti poslovanju »velikih štirih«. V primerjavi z domačimi podjetji ima ogromna sredstva, zato obstaja resna nevarnost, da bo z ugodnejšimi pogoji izrival naše proizvajalce s trga, saj je znan po zelo agresivnih vstopih na trg. To pomeni, da v prvem letu navadno ponudi trgovcem konsignacijsko prodajo, česar si nobeno izmed slovenskih podjetij ne more privoščiti.

Vstop tujih podjetij bo skoraj gotovo povečal konkurenčnost na slovenskem trgu, kar bo slovenskim porabnikom zaradi cenovne konkurence močno koristilo. Poleg podjetja Akzo-Nobel so na slovenskem trgu prisotna še nekatera trgovska podjetja s področja industrije smol, barv in lakov, kot npr. Hemples, Sikens, Sandolin, Glasorit ipd. (Motovič, 2000, str. 16).

Na slovenskem trgu barv in lakov ne moremo najti izrazito dominantnega podjetja, vendar pa se podjetje Helios zaradi naraščanja tržnega deleža tej poziciji vse bolj približuje. Colorjev tržni delež že nekaj let upada, Belinka in Jub pa kljub visokim tržnim deležem pri posameznih vrstah premazov nimata take tržne moči.

Na področju praškastih premazov Colorju konkurira tudi Cinkarna Celje. Ta je na trgu bolj usmerjena na Slovenijo ter na nekoliko večje stranke kot Color Powder Coatings. Prav tako je konkurenca zelo huda pri smolah, predvsem močan pritisk izvajajo globalisti, kot so Cray Valley, DSM ter Reichhold, ki pokrivajo približno 50 % trga. Sledi še vsaj deset bolj ali manj regionalnih konkurentov.

3.2.10. Faze v življenjskem ciklu proizvodov

Vsak proizvod gre v svoji življenjski dobi skozi štiri značilne faze: uvajanje, rast povpraševanja, tržna zrelost ter upadanje (Pučko, 1999, str. 228). Glede na to bi lahko rekla, da so v fazi rasti praškasti premazi, katerih zametki segajo že v leto 1960. Na tem področju se še pojavljajo nove tehnike pečenja z uporabo UV žarkov, laserjev in snopa elektronov, ki znižujejo temperaturo pečenja. S tem posegajo že na področje lakiranja lesa in plastike. V fazi rasti so tudi premazi na vodni osnovi, *gel coats*, *case polioli* ter izolacije. Večina ostalih Colorjevih proizvodov se po mojem mnenju nahaja v fazi zrelosti, zato bi morali posebno pozornost posvečati promociji ter segmentaciji trga. Menim, da se v tej fazi nahajajo mešalni sistem UNI Color, premazi za kovine, les, antikorozijsko zaščito, mineralne podlage, tudi avtoreparature, premazi za ceste, gradbeništvo, avtomobilsko industrijo, poliestri za čevljarstvo in smole za paste. Sledi še faza upadanja, v katero bi uvrstila nitro premaze ter SMC in GP poliestre (glej Tab. 5, na str. 15).

3.2.11. Politika cen

Color določa cene - podobno kot ostala barvarska podjetja v Sloveniji - po metodi »stroški plus pribitek«. Ceno nato primerja s ceno konkurenčnih izdelkov in jo po potrebi korigira.

3.2.12. Prepoznavnost blagovne znamke in *image* podjetja

Za porabnike premazov je v splošnem značilna visoka zvestoba blagovnim znamkam. Zadovoljnega porabnika je zelo težko prepričati, naj zamenja dobavitelja. To je eden izmed razlogov, da se podjetja v slovenski barvarski industriji izogibajo konkurenčnim vojnjam in povečevanju tržnega deleža na račun sekundarnega povpraševanja, saj so prišla do spoznanja, da je takšno početje nesmiselno.

Med smolami, ki jih izdeluje Color, sta dobro prepoznavna Colpoly ter Polycol, med izdelki za kovinsko industrijo Syntol in Colomin, za les pa Lesol in Egalin. V Rusijo prodajo veliko Colomix-a, ki je iz programa za avtoreparature.

Drugače pa se je krovna blagovna znamka Color, ki je na vseh proizvodih, pri kupcih dobro prijela. Podjetje je po njej dobro prepoznavno, vendar drugi proizvajalci ne zaostajajo. Ustvarili so si sloves solidnega podjetja, ki ima dolgoletno tradicijo in je znano po kakovostnih in zanesljivih izdelkih, ki polepšajo naš svet, ga naredijo prijaznejšega za oko ter ga hkrati zavarujejo pred propadanjem (glej Tab. 5, na str. 15).

3.2.13. Organiziranost oddelka za trženje

Oddelka za trženje v Colorju nimajo. Obstaja le oddelek za tržno komuniciranje in odnose z javnostjo. Njegovo poslanstvo je predvsem korporativno komuniciranje, nudi pa tudi strokovno podporo posameznim prodajnim programom.

Tabela 5: Ocena prednosti in slabosti tržne podstrukture podjetja Color Medvode

KOMPONENTE	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo	Opombe
Vstopne ovire			X			Tuja podjetja so močna
Segmentacija trga			X			
Pozicioniranost				X		Kakovost : cena
Struktura prodaje			X			
Izvozni trgi		X				
Prodajne poti		X				
Promocijske aktivnosti			X			
Raziskava trga				X		Se izboljšuje
Prilagajanje zahtevam kupcev			X			
Konkurenti			X			Grozijo iz tujine
Faze v življ. ciklu proizvodov			X			
Politika cen				X		
Prepoznavnost BZ in <i>image</i>			X			Doma niso v prednosti
Org. oddelka za trženje				X		
Skupna ocena	SREDNJE					

Legenda: x - ocena komponente

3.3. Kadrovska podstruktura

Bistvo kadrovske funkcije je pridobivanje, izobraževanje, varovanje in nagrajevanje zaposlenih. Razvoj kadrov pa zahteva čas, zato mora biti njegovo načrtovanje dolgoročno. Dobro podjetje se danes razlikuje od slabega predvsem po znanju ljudi, ne samo po premoženju (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 143).

Problem so menedžerski kadri, ki bi jih bilo potrebno ustvariti, saj je slovenski trg premajhen, da bi lahko usposobljene kadre za to dobili na njem. Uspešneje bo namreč poslovalo tisto podjetje, ki bo oblikovalo boljše menedžerske skupine, saj si bo s tem pridobilo konkurenčno prednost in bo bolj uresničevalo svojo strategijo (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 149).

Danes je pomembno predvsem, kam in kako prodajati, zato naj bi bili vodilni v podjetju predvsem strokovnjaki za trženje. Pri internacionalizaciji in diverzifikaciji poslovanja je pomembno, da se podjetje zaveda, da se kader pri taki strategiji poslovanja oblikuje daljše obdobje ter da je potrebno sprejeti načelo učenja na podlagi izkušenj, s tem pa tudi napake (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 149).

V Colorju se je delež zaposlenih po organizacijskih enotah v letu 1998 spremenil, ker so bile opravljene prerazporeditve med enotami, da bi se povečalo število zaposlenih na področjih trženja in razvoja. Kljub temu številke ne kažejo bistvenih izboljšav na teh dveh področjih. Iz tabele 6 je razvidno tudi, da se je število zaposlenih v zadnjih petih letih kar precej zmanjšalo. Razlog za to je večja racionalizacija poslovanja ter večja produktivnost zaposlenih.

Tabela 6: Stanje zaposlenih v podjetju Color Medvode po sektorjih

SEKTOR	31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001
Vodstvo družbe	8	6	3	3	5
SIO	12	14	14	10	10
SZK	27	26	26	24	22
Sekretariat družbe	40	17	17	7	5
Komercialni sektor	105	112	99	99	92
SEN	21	19	23	24	18
PS	175	168	158	154	147
RRS	48	53	45	47	40
PP	0	0	14	27	28
IVE in VPD	34	35	33	37	34
Skupaj	470	450	432	432	401

Legenda:

SIO.....služba za informatiko in organizacijo
 SZK.....služba za kakovost
 SEN.....služba za ekonomiko in nabavo
 PS.....proizvodni sektor - premazi in smole
 RRS.....raziskovalno-razvojni sektor
 PP.....praškasti premazi
 IVE.....investicije, vzdrževanje, energetika
 VPD.....varnost in zdravje pri delu

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

3.3.1. Fluktuacija kadra

V letu 1998 so v Colorju izločili dejavnosti varovanja, čiščenja in družbene prehrane, zato se je število zaposlenih zmanjšalo. Precejšen del odhajajočih delavcev je odšel iz družbe tudi zaradi upokojitve. Če v tem obdobju ne bi upoštevali ukinitve dejavnosti, bi fluktuacija znašala manj, in sicer 6,36 % (glej Tab. 7). Delavci so v naslednjih letih odhajali še zaradi sporazumne odločitve, dela za določen čas, prenehanja po zakonu, predčasnih upokojitev, služenja vojaškega roka ali smrti.

Tabela 7: Fluktuacija zaposlenih v podjetju Color Medvode

1997	1998	1999	2000	2001
6,56 %	10,53 %	8,13 %	9,81 %	9,9 %

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

Odstotek fluktuacije se računa po naslednji formuli:

$$\% F = \frac{\text{število delavcev, ki so odšli}}{\text{začetno število zaposlenih} + \text{novi zaposleni}} * 100$$

3.3.2. Zaposleni invalidi

V Colorju se pojavlja invalidnost druge in tretje stopnje, kar kaže na to, da delo ni najlažje in da se dela v oteženih pogojih dela. V letu 1997 so kar štirje delavci pridobili invalidnost prve stopnje in se zato upokojili (glej Tab. 13, na str. 20). Število zaposlenih invalidov v Colorju prikazuje tabela 8.

Tabela 8: Število zaposlenih invalidov v podjetju Color Medvode

31.12.1997	31.12.1998	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001
30	24	20	26	24

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

3.3.3. Izobrazbena struktura kadrov

Izobrazbena struktura se v Colorju izboljšuje. Vse več delavcev ima končano srednjo šolo, raste tudi delež višje in visoko izobraženih (glej tabelo 9 in sliko 7).

Tabela 9: Izobrazbena struktura kadrov v podjetju Color Medvode v odstotkih

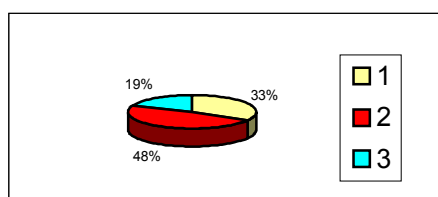
Leto	IZOBRAZBENA STRUKTURA V % - stopnja izobrazbe, število zaposlenih								
	I	II	IV	V	VI	VII/1	VII/2	VIII	skupaj
31.12.1997	9,8	23,6	24,2	23,6	7,9	9,8	1,1	0	100
31.12.1998	7,8	22,4	22,7	26,4	8,0	11,6	0,9	0,2	100
31.12.1999	6,0	22,0	22,9	26,9	8,1	12,8	1,1	0,2	100
31.12.2000	4,7	22,0	24,5	25,9	8,3	13,0	1,4	0,2	100
31.12.2001	4,7	20,9	23,9	27,4	7,7	13,2	1,7	0,2	100

Legenda: I..... popolna osnovna šola
 II..... poklicna šola (2 leti)
 IV..... poklicna šola
 V..... srednja šola
 VI..... višja šola
 VII/1..... visoka šola
 VII/2..... magisterij
 VIII..... doktorat

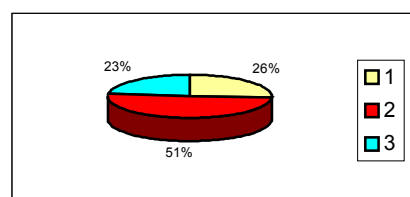
Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

Slika 7: Delež zaposlenih glede na izobrazbo v Colorju v letih a) 1997 in b) 2000

a)



b)



Vir: Poročili o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode za leti 1997 in 2000.

Legenda:

- 1.....zaposleni z manj kot srednjo šolo
 2.....zaposleni s srednjo in poklicno šolo
 3.....zaposleni z višjo in visoko šolo

3.3.4. Starostna struktura kadrov

Iz tabele 10 oziroma slike 10 v prilogi 3 na strani 16 lahko razberemo, da so imeli v podjetju leta 1997 največ zaposlenih v starosti 41 do 45 let. Zato so se namenili v prihodnosti večjo pozornost posvečati mlajšim kadrom. Ustrezen kader naj bi pridobivali s štipendijsko politiko in s kadrovanjem mlajših. Tega so se skušali držati, saj se povečuje število zaposlenih v starosti med 30 in 40 let. To je ugodno, saj naj bi bili ljudje v starosti od 21 do 40 let potencialni nosilci razvoja, poleg tega pa tudi bolj produktivni kot v kasnejši dobi.

Tabela 10: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Color Medvode

STAROST	31.12.1997		31.12.1998		31.12.1999	
	Število	%	Število	%	Število	%
do 25	20	4,3	28	6,2	23	5,3
26 - 30	53	11,3	55	12,2	42	9,7
31 - 35	56	11,9	50	11,1	62	14,4
36 - 40	74	15,7	71	15,8	73	16,7
41 - 45	85	18,1	75	16,7	65	15,0
46 - 50	77	16,4	81	18,0	82	19,0
51 - 55	103	23,0	60	13,3	50	11,6
56 - 60			28	6,2	34	7,9
nad 60	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Skupaj	470		450		432	

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

3.3.5. Struktura kadrov po spolu

V podjetju je zaposlenih več kot 60 % moških (glej Tab. 11). To je moč pričakovati glede na težavno delo v proizvodnji, kjer je zaposlenih največ ljudi. Poleg tega je pri delu prisotnih tudi precej hlapov in hrupa.

Tabela 11: Spolna struktura kadrov podjetja Color Medvode

LETO	ŽENSKE		MOŠKI		SKUPAJ
	število	%	število	%	
31. 12. 1997	174	37,0	296	63,0	470
31. 12. 1998	156	34,7	294	65,3	450
31. 12. 1999	146	33,8	286	66,2	432
31. 12. 2000	-*	-	-	-	432
31. 12. 2001	-	-	-	-	401

* ni podatka

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2001.

Med zaposlenimi v Colorju v letu 1999 prevladujejo moški s končano dveletno poklicno šolo. Teh je 29 %, medtem ko ima poklicno šolo končanih 25 % moških. S 17,5 % sledijo tisti, ki so zaključili srednjo šolo. 14 % je takih, ki imajo visokošolsko izobrazbo (glej sliko 13, v pril. 3, na str. 17). Po starosti v letu 1999 izstopajo moški med 36. in 40. letom, teh je 17 %, 16 % pa je starih med 46 in 50 let (glej sliko 11, v pril. 3, na str. 16). Sicer pa se deleži zaposlenih po izobrazbi glede na starost nekoliko razlikujejo (glej Tab. 22, v pril. 3, na str. 18).

Med zaposlenimi ženskami v Colorju v letu 1999 prevladujejo tiste, ki so končale srednjo šolo. Teh je kar 44,5 %. Poklicno šolo jih ima 16 %, višjo šolo pa 14 % (glej sliko 14, v pril. 3, na str. 18). Največji odstotek žensk je starih med 46. in 50. letom. V letu 1999 je narasel tudi odstotek tistih, ki so stare med 31 in 35 let (glej sliko 12, v pril. 3, na str. 17). Tako kot pri moških se tudi pri ženskah deleži zaposlenih po izobrazbi glede na starost nekoliko razlikujejo, kar lahko razberemo iz tabele 23 v prilogi 3 na strani 18.

3.3.6. Absentizem ali izostajanje od dela

V Colorju posvečajo veliko pozornost delavcem in njihovem zadovoljstvu, saj vse oblike absentizma negativno vplivajo na doseganje zastavljenih ciljev oziroma nakazujejo, da bo potrebno povečati število zaposlenih (glej Tab. 13, na str. 20). Ure, ki bremenijo družbo, so predvsem posledica letnih dopustov, državnih praznikov, izrednih dopustov, študijskih dopustov, boleznin do 30 dni ter prekinitiv.

Eden temeljnih kazalnikov, ki kaže na stopnjo absentizma, je število ur izostanka z dela. Če primerjamo leti 1999 in 2000, lahko ugotovimo, da se je število ur bolniške odsotnosti do 30 dni v letu 2000 zmanjšalo s 3,20 % na 2,96 % (glej Tab. 12); prav tako se je zmanjšalo število ur bolniške nad 30 dni - z 2,87 % na 2,19 %.

Tabela 12: Gibanje boleznin do 30 dni v podjetju Color Medvode v odstotkih

<i>Leto</i>	<i>31.12.1997</i>	<i>31.12.1998</i>	<i>31.12.1999</i>	<i>31.12.2000</i>
Boleznine do 30 dni (v %)	3,58	3,20	3,20	2,96

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 2000.

Da bi bilo izostankov od dela čim manj, v Colorju delavcem omogočajo letovanja v hribih, toplicah in na morju. Iz leta v leto se kažejo večje potrebe predvsem po letovanju v toplicah. Željam zaposlenih bi radi kar najbolj ustregli, saj s tem skrbijo za dobro počutje in rekreacijo svojih delavcev.

3.3.7. Usposabljanje

Usposabljanje obsega usposabljanje vodilnega in vodstvenega osebja, tehničnega osebja, delavcev v proizvodnji ter ostalega osebja. Potrebe po usposabljanju izhajajo iz organiziranosti družbe ter iz potrebe po kvalitetnem opravljanju dela. Za organizacijo usposabljanja je odgovorna direktorica kadrovsko-pravne službe. Za ugotavljanje potreb usposabljanja pa so odgovorni posamezni direktorji, in sicer za področje zagotavljanja kakovosti direktorica službe za kakovost, za področje računalniškega opismenjevanja direktor ekonomike, za druga področja pa direktorji posameznih programov oziroma služb. Vsako leto se izvede anketa med zaposlenimi, na podlagi katere se sestavi plan. Plan pregleda in potrdi uprava družbe. V Colorju

se redno izvaja usposabljanje novih delavcev, usposabljanje pripravnikov, organizirajo se tečajji varstva pri delu, tečajji računalniškega opismenjevanja ter tečajji, ki jih zahteva delovni proces. Leta 2000 so tako organizirali seminar za pripravo preizkusa znanja za odgovorne osebe za ravnanje s kemikalijami, ki je bil potreben zaradi uvedbe novega zakona o nevarnih kemikalijah. V letu 2001 so se delavci usposabljali predvsem na komercialnem področju. Sistem notranjega izobraževanja omogoča večje poistovetenje zaposlenih s cilji podjetja, večjo strokovno raven zaposlenih, stalni razvojni napredek zaposlenih ter boljše medsebojno komuniciranje in prenos znanja med zaposlenimi (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 149).

Del letnega plana usposabljanja predstavlja tudi štipendiranje. Prednost imajo otroci delavcev družbe, naslednji kriterij pa so sposobnosti in učni uspeh. Predlog podelitve štipendij pripravi kadrovska pravna služba, o podelitvi le-te pa odloči Komisija za podelitev štipendij. Višina štipendije se določi na podlagi veljavnih predpisov.

V podjetju omogočajo tudi šolanje za pridobitev izobrazbe. To je omogočeno delavcem, ki so razporejeni na delovna mesta, za katera nimajo ustrezne izobrazbe, ali tistim, ki želijo napredovati in so pri svojem delu uspešni. Izbira šole mora biti v skladu s kadrovske politiko in potrebami družbe. Delavec se pri tem obveže, da bo po končanem šolanju ostal v družbi toliko časa, kot je trajalo šolanje (glej Tab. 13).

3.3.8. Napredovanje

Napredovanje bi se dalo bolje urediti. Do sedaj je šlo na tem področju bolj za stabilno stanje, ki je značilno za stabilno okolje. Tu sta staro in novo stanje približno enaki, zato delavec pravzaprav nima občutka, da napreduje. Morda bi bile primerne t. i. plezalne lestve. Delavci bi tako imeli možnost izbiranja med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Model je izredno prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro, ki pa jo vsekakor usmerja organizacija (Možina et al., 1994, str. 476). V podjetju bi lahko pri zaposlovanju uporabljali merilo priključitve k podjetju in ne zaposlovanja na natančno določeno mesto. S tem bi dosegli večjo notranjo fleksibilnost človeških zmogljivosti. V okviru tega bi bilo smiselno urediti mentorstvo mlajšim, ki naj bi bil eden od pogojev napredovanja. S tem delavce in menedžerje zainteresiramo za prenos znanja na druge ter spodbujamo tudi neformalno komunikacijo. Tak način dela je prisoten v nekaterih ameriških in japonskih podjetjih (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 148).

Tabela 13: Ocena prednosti in slabosti kadrovske podstrukture podjetja Color Medvode

KOMPONENTE	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Fluktuacija kadra		x			
Zaposleni invalidi				X	
Izobrazbena struktura kadrov		x			
Starostna struktura		x			
Spolna struktura		x			
Absentizem		x			
Usposabljanje		x			
Napredovanje				X	
Skupna ocena	DOBRO				

Legenda: x - ocena komponente

3.4. Organizacijska podstruktura

Organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev podjetja. Lahko jo opredelimo kot formalni sistem, v katerem so delovne naloge razčlenjene in razporejene po izvrševalcih dolžnosti. S tem nam pokaže ureditev medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Ker se cilji podjetja spreminjajo glede na okolje, v katerem deluje, se mora spreminjati tudi organizacijska struktura, če želi podjetje uspešno konkurirati na trgu (Možina et al., 1994, str. 373).

Tega se v Colorju zavedajo. Zato je na tem področju prišlo (in še prihaja) do nekaterih sprememb. Pred prihodom novega vodstva so imeli funkcijsko organizacijsko strukturo, ki je tudi najpogostejša organizacijska struktura v podjetjih. Kljub temu naj bi bila taka organiziranost primernejša za majhna podjetja, za stabilne tržne zahteve oziroma za zahteve po specializaciji, ker je njena prednost predvsem v racionalnosti. Njene težave se kažejo v počasni komunikaciji, počasnem sprejemanju odločitev ter oteženem prenašanju rezultatov razvojnega dela v proizvodnjo (Lipičnik, 1993, str. 60). To je bil v Colorju zadosten razlog za razmislek, kako stvari izboljšati. Sedanjo organizacijsko shemo prikazuje slika 15 v prilogi 4 na str. 19.

3.4.1. Jasnost organizacijske podstrukture

Podjetje Color Medvode naj bi bilo po novem organizirano na produktni način. Govorimo o poslovno-enotni organizacijski strukturi. V tej strukturi se oblikujejo decentralizirane organizacijske enote na podlagi diverzifikacije proizvodnega programa - gre torej za delitev na podlagi proizvodnih programov in na podlagi trgov ali odjemalcev (Rozman, 2000, str. 93).

Način organiziranja, o katerem govorimo, je bolj primeren za velika podjetja, med katera sodi Color. Taka struktura omogoča podjetju, da zadovoljuje precej raznovrstne zahteve trga oziroma kupcev ter uporabo specializirane opreme. Pomembnejše odločitve se sprejemajo na ravni programa. Prednost te strukture je večja prilagodljivost in fleksibilnost. Iskanje in ocenjevanje tržnega položaja podjetja tako poteka hitreje. Konkurenco je možno obvladovati z inovacijami in s stalnim zniževanjem stroškov. Slabost te organiziranosti je težnja po prevelikem osamosvajanju posameznih programov proizvodnje. Zato je priporočljivo, da so posamezni programi in njihovo trženje postavljeni tako, da delujejo drug z drugim in ne drug proti drugemu (Lipičnik, 1993, str. 62). Vodenje poslovnih enot je pogosto pod pritiskom odgovornosti za doseg planjskih poslovnih rezultatov. Zato se postavljajo v ospredje kratkoročni interesi enote, s čimer pa zanemarjamo dolgoročno razvojno vizijo podjetja (Rozman, 2000, str. 94).

Podjetje Color je razdeljeno na tri programske sklope, in sicer na program smol, program premazov in program praškastih premazov ter na spremljajoče podporne službe (glej sliko 15, v pril. 4, na str. 19). Spremljajoče službe naj bi bile v funkciji centrale oziroma osrednjega dela podjetja. Tu naj bi se usklajevali strateški deli poslovnih funkcij. Zato naj bi bili to strateško-planski oddelki, ki so v funkciji usmerjanja razvoja, finančni oddelki, ki z vidika celote združujejo skupna sredstva za razvoj ter še nekateri drugi oddelki (Rozman, 2000, str. 93). Te druge oddelke v Colorju predstavljajo kadrovsko-pravna služba, koordinacija prodaje, služba za kakovost ter tehnične službe. Lahko bi rekli, da je v prikazani organizacijski shemi ostalo še nekaj sledi funkcijske organizacijske strukture, saj naj bi drugače posamezni proizvodni programi imeli svojo nabavo, kadrovski oddelek ter oddelek za finance.

Iz povedanega je razvidno, da navidez jasna organizacijska struktura ni povsem taka. Moje mnenje je, da ne gre za poslovno-enotno organizacijsko strukturo, temveč za hibridno oziroma konglomeratno organizacijsko strukturo. Na isti ravni namreč nastajajo poslovne enote in centralizirane poslovne funkcije, ki delujejo za posamezne poslovne enote, obenem pa le-te tudi usklajujejo. Poslovne funkcije naj bi bile različne od proizvoda do proizvoda, organizirajo se v poslovnih enotah na tak način, kot pri decentralizirani organizacijski strukturi; nekatere poslovne funkcije pa ostajajo centralizirane. Pri tem s poslovno enoto mislim zaokroženo enoto z vsemi poslovnimi funkcijami oziroma vsaj s samostojno urejeno proizvodnjo in prodajo. To drži tako za premaze kot za smole in praškaste premaze. Cilj posamezne enote je dobiček. Vodja poslovne enote je odgovoren za proizvodnjo in prodajo proizvodov svoje enote, ne le za stroške. Samostojnost organizacijske enote je omejena in določena s postavljeno poslovno politiko in odločanjem o usmerjanju sredstev za naložbe. Ni pa vodja te enote odgovoren za razvoj.

Posebej lahko omenim še eno organizacijsko obliko - mrežo. Na določene aktivnosti se bolje spoznajo drugi, zato jih dajo v podjetju v zunanje izvajanje. V Colorju te aktivnosti predstavljajo dobavitelji, čistilke, prehrana, tudi transport, varovanje. Za vzdrževanje še skrbijo sami. S temi zunanjimi izvajalci imajo urejene partnerske odnose, ki ne temeljijo le na trgu, temveč na sodelovanju in zaupanju. S takimi povezavami se ustvarjajo pozitivni učinki, ker vsako podjetje razvija svojo dejavnost, zato ima koristi tudi od sodelovanja (glej Tab. 14, na str. 26).

3.4.2. Lokacija uprave podjetja

Uprava podjetja je ločena od največjega proizvodnega obrata. Poleg tega se nahaja v drugi stavbi kot sektor za ekonomiko in računovodstvo. Druga področja so spet v tretji stavbi, celo na drugi lokaciji.

Lokacija seveda vpliva na oblikovanje organizacijske strukture, tako zaradi koncentracije kot dislociranosti organizacijskih enot. V Colorju dislociranost posameznih enot predstavlja slabost, ker je koordinacija nekaterih aktivnosti otežena. Tako ni dobro, da je raziskovalno-razvojni sektor ločen od proizvodnega. Zaradi dislociranosti je zaposleno večje število ljudi, raven delovanja pa je nižja, ker se vse odvija počasneje.

Kljub sedanjim slabostim na tem področju pričakujejo v naslednjih letih spremembe. Vse naj bi se namreč preselilo na eno lokacijo, v Presko. Več o tem sledi še v nadaljevanju.

3.4.3. Stopnja delegiranja pristojnosti

Color vodi dvočlanska uprava. Njen predsednik je Samo Ivančič, strokovnjak za strateški marketing, prodajo in oblikovanje. Poleg njega je član uprave še mag. metalurgije Darko Mikec, ki ima izkušnje s strategijo in organizacijo poslovanja, z razvojem in človeškimi viri ter z inovacijsko dejavnostjo. Vodilni menedžment odloča o globalnih ciljih, strategiji in politiki podjetja. Za vodenje posameznih poslovnih področij so pooblaščen odgovorni sodelavci. Teh je skupno osem in sicer so to direktorji za ekonomiko, kadrovsko pravno službo, kakovost, koordinacijo prodaje, tehnične službe, smole, premaze ter praškaste premaze. Zadolženi so za poslovne cilje in taktike posameznih poslovnih enot. Te cilje morajo uskladiti z globalnimi cilji podjetja. Pod njimi je še en nivo zaposlenih, ki imajo sklenjene individualne pogodbe, kar pomeni, da je njihovo delo bolj kreativno od vseh ostalih, ki imajo sklenjene kolektivne pogodbe in je njihovo delo v večji meri rutinsko.

3.4.4. Slog poslovođenja

Okolje poslovanja podjetij se je pod vplivom naraščanja splošne negotovosti, nove konkurence in vse bolj zahtevnih kupcev v zadnjem desetletju temeljito spremenilo. To je razlog, da danes piramidna hierarhična organizacija in ukazovalni sistem vodenja podjetja ne zmoreta več slediti nenehnim spremembam v okolju. V ospredje vse bolj prihaja iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Zato administrativno vodenje, ki je usmerjeno v racionalno izrabo obstoječih proizvodnih virov, ni več najprimernejše. V podjetju danes potrebujejo čim več samostojnih, ustvarjalnih in podjetnih posameznikov, ki so zmožni in voljni samostojno sprejemati odločitve, ne da bi za to potrebovali »hierarhični predvžig«. Takemu načinu pravimo podjetniško vodenje (Rebernik, 1999, str. 36).

V Colorju ne gre za avtoritativni način vodenja. Veliko pristojnosti imajo posamezni vodje, določene pristojnosti pa tudi profitni centri. Lahko bi govorili o kolegijskem vodenju, ki je sicer značilno za produktno organizacijsko strukturo. Za tak način vodenja je značilna visoka vertikalna decentralizacija in srednja horizontalna decentralizacija. To pomeni, da se ukazi pojavljajo na več mestih in se ne prenašajo strogo do zadnje oziroma najmanjše organizacijske enote. Posamezni nosilci nalog med seboj niso tesno povezani in nimajo dosti skupnega (Lipičnik, 1993, str. 73).

3.4.5. Kakovost sistemov planiranja in kontrole

Planiranje in kontrola sta funkciji zagotavljanja smotrnosti poslovanja. Strateško planiranje je delno v rokah Poslovne skupine Sava, ki ima že postavljen plan do leta 2007. Color spada v Savino področje kemije, kjer se v prihodnosti načrtujejo še nekateri prevzemi. Z njimi naj bi prišlo do sinergijskih učinkov, usklajevanja delovanja ter s tem povečevanja konkurenčne sposobnosti. Sava d.d. kot večinska lastnica Colorja zahteva tudi izdelavo letnih in operativnih planov. Tako se plansko usklajevanje običajno začne v prodaji, konča pa se s planom financiranja, poslovnega uspeha in s planiranjem bilance stanja. Celovit plan vključuje tudi smernice razvoja poslovanja. Poslovni načrt za leto 2002 je tako predvideval povečanje prodaje za 14 %, povečanje dodane vrednosti za 27 % in doseganje pozitivnega poslovanja že v tem letu. Močan vpliv zimske sezone naj bi omilili s prodorom na trge ZDA in Srednje Amerike. Poslovanje Colorja in s tem izvrševanje plana pazljivo spremlja tako krovno podjetje Sava kot nadzorni svet Colorja. V primeru poslabšanja uspeha se bolj pogosto sklicujejo seje nadzornega sveta, da se sproti ugotavljajo razlogi neuspešnosti in načini za njihovo odpravo.

Naj omenim še to, da ima Color od leta 1996 pridobljen certifikat usklajenosti poslovanja s standardom ISO 9001. Na tem standardu je zasnovan sistem kakovosti, ki je Colorjeva strateška naloga. Skladnost poslovanja s standardom preverjajo enkrat letno z opravljenimi kontrolnimi presojami izbrane certifikacijske ustanove. Načrtujejo še pridobitev standarda ISO 14001 za varovanje okolja.

3.4.6. Sistem nagrajevanja

Sistem nagrajevanja v Colorju ni idealen. Obstaja star pravilnik o nagrajevanju, vendar je na tem področju precej prepuščeno vodjem posameznih oddelkov, ki podajo svojim nadrejenim svoje osebne ocene o delu podrejenih. Obstajajo določeni kriteriji, ki jih je potrebno upoštevati pri tej oceni. Gre za preseganje obsega normalnih aktivnosti, preseganje norme, upoštevajo se napake

pri delu. Sodelavci tako sprejemajo navodila vodje, ker pričakujejo, da bo njihovo delo in vedenje ustrezno nagrajeno. Občasno se nagrajuje tudi kolektivna uspešnost. Tak sistem nagrajevanja pa ne zagotavlja čedalje potrebnejših fleksibilnosti in inovativnosti podjetja, zmanjševanja stroškov kakovosti ter tehnološkega in ekonomskega razvoja podjetja (glej Tab. 14, na str. 26).

Tudi nagrajevanje menedžerjev je neustrezno. Plače in druge vrste nagrad so določene z individualno pogodbo ne glede na doseženi uspeh podjetja ali enote, ki jo ti menedžerji vodijo. To praviloma ne vodi k večji poslovni uspešnosti podjetja (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 145), zato bi lahko oblikovali sistem bonusov, ki bi zajemal vse delavce. Tak sistem naj bi temeljil na doseganju dobička, kar pomeni, da bi bil večji dobiček razlog za večje plače. V primeru padanja rezultatov bi se izplačilo bonusov ustavilo. Ljudem se torej ne bi plačevalo enako, če podjetje ne bi poslovalo uspešno (Možina et al., 1994, str. 497). Vodje bi svoje sodelavce morda lahko nagrajevali tudi z drugimi materialnimi in nematerialnimi oblikami, kot so: ustrežnejše delovno mesto, napredovanje, dopust v skladu z željami sodelavca in dodatki pri plači.

3.4.7. Narava organizacijske kulture

Kulturo v organizaciji oblikuje menedžment skupaj z zaposlenimi, ti pa jo potem prenašajo naprej k novim članom. Kadri vplivajo na oblikovanje organizacijske strukture in na delovanje organizacije s svojimi znanji, sposobnostmi in navadami. Zato je pomembna naloga vodstva, da prilagaja organizacijsko strukturo zahtevam in potrebam, ki izhajajo iz stratifikacijske strukture zaposlenih (Možina et al., 1994, str. 378).

Za kulturo v skupini so najpomembnejše osrednje vrednote, ki prenašajo vrednote družbe v organizacijo (Možina, 1994, str. 146). Vrednote Colorja so (Color d.d., [URL: <http://www.color.si/glyPlcy/si-glyPlcy.html>], 23.10.2002):

1. usposobljeni, motivirani in Colorju pripadni zaposleni;
2. konkurenčno sposobnost zagotavljajo njihovi izdelki in storitve z lastno blagovno znamko;
3. kupci in uporabniki, s katerimi gradijo dolgoročno partnerstvo in sodelovanje, so v središču njihovega delovanja;
4. zaupanje delničarjev in izpolnjevanje pričakovanj opravičuje večanje vrednosti premoženja;
5. kakovost je vrednota in sestavina organizacijske kulture, ki odraža tudi način njihovega delovanja.

Izraz organizacijska kultura pogosto zamenjuje izraz organizacijska klima. S tem razumemo kvaliteto organizacijskega notranjega okolja, po katerem se podjetje loči od drugih. Je rezultat vedenja in počutja članov podjetja in služi kot temelj za interpretiranje situacije (Možina, 1994, str. 146).

Kakšna je kvaliteta organizacijskega notranjega okolja v Colorju? Pri odgovoru na to vprašanje lahko ugotovimo, da moč v podjetju temelji na strokovnih znanjih, zato so se sposobni hitro odzivati na izzive okolja. Poslovanje je usmerjeno predvsem v doseganje postavljenih ciljev. Tu prihaja do problemov, saj prodaja dostikrat zaostaja za planom, zato se povečuje pritisk na zaposlene, pri katerih je moč občutiti nenehen strah in nelagodje. To vpliva na delovno vzdušje.

Število zaposlenih se zmanjšuje, nerešena je sistematizacija delovnih mest, tudi napredovanje ni urejeno. To so problemi, ki povzročajo slabo voljo in nezadovoljstvo. Tudi s plačami zaposleni niso najbolj zadovoljni. Povprečna mesečna bruto plača v letu 2001 je v Colorju znašala 226.361 SIT, medtem ko je podatek za dejavnost višji in znaša 254.583 SIT (glej prilogo 1: kazalniki gospodarnosti, donosnosti in dohodkovnosti, na str. 7). Plača se da žal le delno nadomestiti z drugimi motivacijskimi dejavniki, med katerimi v Colorju izstopajo dobri sodelavci, strokovno izpopolnjevanje, priznanje za dobro opravljeno delo in organizacija družabnih srečanj. Morda med zaposlenimi primanjkuje nekaj pozitivne energije, navdušenosti, želje po spremembah. Vendar je to težko doseči, če je prihodnost negotova. Včasih so imeli lastno glasilo, sedaj si o poslovanju lahko kaj preberejo iz časopisa Poslovne skupine Sava. Pri vsem tem pogoji dela niso najboljši, saj je prisotnih precej hlapov in hrupa v proizvodnji.

Vedenje in počutje članov bi se dalo izboljšati (glej Tab. 14, na str. 26). Pripadnost podjetju bodo namreč čutili le tisti, ki se v njem dobro počutijo, ker vidijo, da podjetje skrbi za svoje zaposlene ter koristi drugim in družbi. Lojalni zaposleni so ponosni, da delajo v takem podjetju, in delajo, kar mislijo, da je dobro za podjetje. Samo ustrahovanje in izvajanje pritiska morda ni najbolj primerna metoda za motivacijo in povečevanje storilnosti zaposlenih, je pa ena izmed njih. Obstaja še že omenjena moč nagrajevanja, ekspertna moč ter referenčna moč, ki izvira iz identifikacije sodelavcev z vodjo.

Tako bi bili lahko delavci, ki že dolgo delajo v podjetju - v dobrem in slabem - deležni nagrade za zvestobo. S tem bi se jim podjetje zahvalilo za zvestobo, hkrati pa bi jih s tem razlikovalo od novih delavcev, ki v organizaciji še niso pustili toliko svojega truda.

Drugi bi si zaslužili nagrado za požrtvovalnost. Organizacija si je namreč z njimi pridobila delavce za delo, ki ga po osnovnih pogodbah niso dolžni opravljati. Sem lahko vključimo dežurstva, delo preko dogovorjenega delovnega časa, delo v izmenah in podobno. Če se tako delo nagradi, so se delavci pripravljani žrtvovati tudi naslednjič.

Tudi plačilo za nedelo, ko je delavec na rednem ali bolniškem dopustu oziroma kako drugače odsoten, je posebna vrsta plačila. Delavec si s počitkom nabira novih moči, da bo lahko kakovostno opravljal naloženo delo (Možina et al., 1994, str. 512).

Razmisliti bi bilo potrebno še o tehnikah odpravljanja odpora proti spremembam in tehnikah spodbujanja sprememb, kot so: omogočanje pomoči pri uporabi novih načinov dela, vključevanje zaposlenih v spremembe, dogovarjanje in sklepanje kompromisov, svetovanja, graditev teama ter izboljšanje sodelovanja med oddelki (Rozman, 2000, str. 130).

Med zaposlenimi pa bi se moralo razširiti mnenje, da je bolj pomembno delo, ki ga nekdo opravlja, in ne njegov položaj. V Colorju se že uvaja tudi nova sistematizacija delovnih mest, s katero se bo uvedlo računovodstvo odgovornosti, na podlagi katerega se bodo ocenjevali menedžerji in ugotavljalo odstopanje med uresničenim in načrtovanim.

3.4.8. Sposobnost za dogovarjanje z okoljem

V podjetju je zaposlen delavec, ki se ukvarja z odnosi z javnostjo. Uspešno sodelujejo z lokalno televizijo, sponzorirajo lokalne prireditve, pojavljajo se v raznih časopisih, kot so Dnevnik,

Finance, Gospodarski vestnik in Kapital. Udeležujejo se tudi sejmov doma in v tujini. Pri stikih z zunanjimi ljudmi so odprti, prijazni in pripravljene za pogovor.

Težja so pogajanja z dobavitelji in kupci. Tu so razmere zelo zaostrene, ker so tako eni kot drugi pri pogajanjih zelo močni. Konkurenca je velika, zato je treba pri dogovorih večkrat popuščati.

3.4.9. Sistemi komuniciranja

Zaposleni v Colorju večinoma komunicirajo osebno ali po telefonu. Imajo tudi dostop do interneta, ki pa je časovno omejen. Sodelavci imajo pozitivno identiteto, sprejemajo sebe in podjetje, torej sebe v podjetju. Sprejemajo drug drugega, čeprav ni nujno, da se v vsem strinjajo. Spodbuja se medsebojno sodelovanje, ki je temelj medsebojnega zaupanja in uspešnega delovanja. V podjetju ni zaznani pretirane tekmovalnosti med zaposlenimi. Sodelavci se med seboj spoštujejo, sprejemajo dejstva in skrbijo, da delajo v dobro podjetja.

V podjetju imajo integrirani informacijski sistem Baan, ki pokriva vse transakcijske procese od naročil do materialnega poslovanja. Funkcije Baana naj bi se v prihodnosti nadgradile, saj imajo sedaj podprtih le trideset odstotkov funkcionalnosti. Postavljenih imajo 150-200 delovnih postaj, utečen sistem poročanja ter povezavo z zunanjimi podjetji.

Pri komuniciranju so v Colorju delno vezani tudi na Savo, saj ta skrbi za obveščanje delničarjev. Sava izdaja tudi časopis, zanimajo jo rezultati poslovanja in pomaga pri financiranju (glej Tab. 14).

Tabela 14: Ocena prednosti in slabosti organizacijske podstrukture podjetja Color Medvode

KOMPONENTE	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Jasnost organizacijske strukture			x		
Lokacija uprave				x	
Stopnja delegiranja pristojnosti			x		
Slog poslovanja		x			
Kakovost sistemov planiranja in kontrole			x		
Sistem nagrajevanja				x	
Narava organizacijske kulture			x		
Sposobnost za dogovarjanje z okoljem		x			
Sistemi komuniciranja		x			
Skupna ocena	SREDNJE				

Legenda: x - ocena posamezne komponente

3.5. Tehnološka podstruktura

Tehnologija določa potek dela v organizaciji, zato določa organiziranost. Tehnologiji mora biti prilagojena tako struktura kot cilji organizacije (Možina et al., 1994, str. 378). Proizvodnja barv in lakov zahteva, kot je bilo že omenjeno, specifično opremo in znanja, ki jih je na drugih področjih skoraj nemogoče uporabiti. Primer takih znanj so specifična znanja zaposlenih v razvojnih oddelkih, ki potrebujejo ustrezno izobrazbo in veliko izkušenj pri delu z barvami in

laki, ki jih lahko pridobijo le z dolgotrajnim praktičnim delom. Specifična delovna sredstva vključujejo večino naprav v proizvodnji in naprave v razvojnih oddelkih.

3.5.1. Lokacija in število obratov podjetja

Podjetje zaenkrat deluje na treh lokacijah. Uprava podjetja, trženje, R&R, kadrovski sektor, sektor za ekonomiko, prodajni oddelek ter obrat praškastih premazov so v Medvodah, proizvodnja smol, premazov za široko potrošnjo, kontrola kakovosti, logistika, nabava in ostalo pa je v nekaj kilometrov oddaljeni Preski. Dislociran je tudi tretji obrat, proizvodnja premazov na osnovi nitroceluloze, ki je na Rakovniku. Dislociranost predstavlja slabost, saj je zelo moteča. Poleg oteženega nadzora so tu še dodatni stroški razvoza surovin na tri različne konce, prav tako pa vozijo gotove izdelke v skladišče s treh lokacij (glej Tab. 17, na str. 32).

V roku petih let se na tem področju načrtujejo spremembe. Razlog je gradnja nove ceste skozi Medvode, zaradi katere se bodo v podjetju verjetno odločili za prodajo tega zemljišča in vse preselili v Presko. Sem naj bi se preselil tudi obrat na Rakovniku, zato se vanj ne investira. Zazidalni načrti že obstajajo.

V podjetju imajo šest proizvodnih obratov. Nekateri obrati se delijo na oddelke, kot nam prikazuje tabela 15.

Tabela 15: Proizvodni obrati v podjetju Color Medvode

	Obrat 1	Obrat 2	Obrat 3	Obrat 4	Obrat 5	Obrat 6
Oddelek 1	Efektivni laki-lazure in brezbarvni laki	Pigmentirani premazi	Premazi na osnovi nitroceluloze	Smole	UNI	Praškasti premazi
Oddelek 2	Razredčila	-	-	-	Mala proizvodnja	-
Oddelek 3	Disperzije-premazi na vodni osnovi	-	-	-	Mali mešalni sistem	-
Oddelek 4	Regeneracija-obnavljanje umazanega topila	-	-	-	-	-

Vir: Pogovor z zaposlenimi.

3.5.2. Velikost in starost delovnih priprav

Tehnološka oprema se razlikuje od obrata do obrata. V prvi obrat se ne vlaga dosti, tehnološka opremljenost je na nizkem nivoju. Obrat nameravajo preseliti na novo lokacijo, ki je bližja skladišču surovin. Tu naj bi ostal le oddelek za regeneracijo. Kar se tiče investicij, velja omeniti nove polnilne linije v 90-ih letih. Zadnja leta je bilo investicij bolj malo. Večina delovnih priprav je iz srede sedemdesetih let. Oprema še ni v celoti odpisana. Rezervoarji, s katerimi razpolagajo, imajo rok uporabnosti 30 let. Dvajset petkubičnih rezervoarjev so zamenjali, investicija je znašala 70 milijonov tolarjev.

Drugi obrat je največji in najpomembnejši. V njem se izdelujejo pigmentirani premazi, ki so najdražji in imajo najdaljši postopek izdelave. Ta obrat predstavlja 65 odstotkov proizvodnje premazov, v njem pa lahko izdelajo maksimalno 24 ton premazov naenkrat. Obrat deluje v dveh izmenah.

Tretji obrat je dislociran, nahaja se na Rakovniku, v njem pa se izdelujejo premazi na osnovi nitroceluloze in deluje v eni izmeni. V roku petih let se bo preselil na lokacijo v Presko, zato se vanj ne investira.

Četrty obrat predstavljajo smole. V ta obrat se od obnove leta 1991, ko ga je prizadel požar, niso več investirali. Vanj bodo morali v prihodnje nekaj vložiti, saj poleg dotrajanosti opreme tudi struktura proizvodnje ni povsem ustrezna. Tako je v planu povečanje proizvodnje umetnih smol ter sprememba programa, ki vključuje večji nadzor nad to proizvodnjo in tudi večjo kakovost proizvodov.

Peti obrat, mešalni sistem UNI, je bil dograjen leta 1992 in ima omejitve proizvodnje 20-1000 kg. Zadnji dve leti se dogovarjajo za posodobitev, ki naj bi stala približno 8 milijonov tolarjev, oziroma za zamenjavo, ki bi povzročila 100 milijonov tolarjev stroškov. Problem je v tem, da podjetje, ki je sistem izdelalo, ne obstaja več, zato imajo težave z vzdrževanjem.

V šestem obratu se proizvajajo praškasti premazi. Z njimi se v Colorju ukvarjajo šele tri leta. Zato je bilo tudi 71 % naložb v letu 2000 povezanih z razvojem tega programa. Pozitivni učinki naložbe v proizvodnjo praškastih premazov so se delno pokazali že v letu 2000, v glavnem pa bodo vidni šele v naslednjih letih (glej Tab. 17, na str. 32).

3.5.3. Stopnja avtomatizacije

Tako kot tehnološka opremljenost je tudi stopnja avtomatizacije različna. Določene stvari so avtomatizirane, kot denimo polnilne linije za polnjenje drobne embalaže. Tudi mešalni sistem UNI je moderen in avtomatiziran. Prav tako zahtevajo procesi proizvodnje umetnih smol visoko stopnjo avtomatizacije. Tu gre za linijsko proizvodnjo, ki jo imajo tudi praškasti premazi. Pri ostali proizvodnji lahko govorimo o delni avtomatizaciji. Razlog je v tem, da izdelkov ne proizvajajo tako masovno, da bi bilo ekonomsko smiselno iti v večjo stopnjo avtomatizacije. Določene stvari prilagajajo glede na upravičenost investicije. Letos so tako avtomatizirali dovod polizdelka na disolver.

3.5.4. Razpoložljivost surovin in materialov

Color ima lastne zmogljivosti za proizvodnjo smol, ki so poleg topil in pigmentov glavna surovina pri proizvodnji barv in lakov. Podjetje to s pridom izkorišča, saj ima tako nižje cene surovin in je manj odvisno od dobaviteljev.

3.5.5. Kakovost in razpoložljivost delovne sile

Na področju tehnologije je le en delavec visoko izobražen. Obratovodje in izmenovodje imajo srednješolsko izobrazbo. Delavci imajo končano srednjo ali osnovno šolo. Izobrazbena struktura se bo z leti popravljala. Po odhodu nekaterih delavcev v pokoj in pri sprejemanju novih delavcev so se odločili, da bodo zaposlili le tiste, ki imajo vsaj četrto stopnjo izobrazbe.

Večinoma so delavci zaposleni za nedoločen čas. V sezoni - ta je od aprila do septembra - zaposlujejo tudi delavce prek delavskega in študentskega servisa. To pomeni, da je v teh mesecih dodatno zaposlenih približno 15 ljudi na mesec. S tem premoščajo ozka grla, ki tako niso neobvladljiva. V času sezone prihaja tudi do prerazporejanja delavcev. Tako obvladujejo veliko količino naročil v tem času.

V delovnem koledarju imajo šest delovnih sobot, predvidenih prav za čas sezone. Te kasneje nadomestijo s šestimi prostimi petki izven sezone. Druga podjetja imajo ponavadi drugačno prakso. V sezoni se dela po devet ur na dan, izven sezone pa po sedem ur. V Colorju se za tako obliko dela še niso odločili (glej Tab. 17, na str. 32).

3.5.6. Kakovost logističnih sistemov

Logistična funkcija v Colorju je postavljena centralno. Obvladuje blagovne tokove pri prehodu surovin skozi proizvodnjo do končnega izdelka. Razdeljena je na skladišče surovin, skladišče izdelkov, špedicijo in transportni oddelek.

Surovine in izdelki spadajo v kategorijo nevarnih snovi, zato so podvrženi drugačnemu hranjenju. Temu primerno so urejene skladiščne kapacitete, kader pa je ustrezno usposobljen. Surovine se ob prevzemu pregledajo tako količinsko kot kakovostno. Logistika je zadolžena za količinsko hranjenje in vzdrževanje ustrezne kvalitete.

Surovine se v grobem delijo na tekoče in trdne. V Color prihajajo z različnimi prevoznimi sredstvi. Večinoma gre za cestni prevoz s kamioni ter za železniški transport v kontejnerjih. Glede na specifičnost surovin razpolagajo v podjetju z nadzemnimi rezervoarji za skladiščenje tekočih komponent, ki v podjetje pridejo v cisterni. Sodi se skladiščijo v skladišču sodov v regalih. Posebno pokrito skladišče je namenjeno praškastim komponentam. Poleg tega imajo tudi skladišče embalaže in skladišče repromateriala ter rezervne in zaščitne opreme. Skladišča razpolagajo z ustrezno skladiščno transportno mehanizacijo. V okviru skladišča surovin je tudi raztehtovalnica, v kateri se pripravljajo določene količine komponent za proizvodnjo. Tja pride blago po cevovodih. Za vsako surovino in izdelek so predpisani pogoji hlajenja. Končni izdelki se zlagajo v regalno skladišče in so pripravljene za prodajo. Tako pri surovinah kot pri končnih izdelkih se pri zalogah upošteva metoda FIFO. Na osnovi predloga za izskladiščenje se napiše ustrezna dobavnica, ki ima v Colorju tudi funkcijo prevozne listine in je skladna z zakonom o prevozu nevarnega blaga (ADR). Ko je pošiljka pripravljena, oddelek transporta poišče ustrezno prevozno enoto glede na količino pripravljene pošiljke. Če ta količina presega dovoljeno količino za prevozno enoto glede na nevarnost, je potrebno zahtevati od prevoznika ustrezno opremljeno vozilo, poleg tega mora biti voznik usposobljen za prevoz nevarne pošiljke. Glede na kraj odpreme - doma ali tujina - pa se vključi oddelek špedicije, ki poskrbi za ustrezno dokumentacijo, na osnovi katere se opravijo vse potrebne carinske formalnosti. Tu se pridobivajo tudi ustrezna dovoljenja za uvoz določenih surovin.

Izdelki so pakirani v različne embalažne enote. Doze oziroma pločevinke s težo od enega do pet kilogramov se zlagajo v kartone, ti pa so ustrezno naloženi na paleto, ki je samostojna transportna enota. Večje količine se polnijo v hobokey. Ti zdržijo do trideset kilogramov. Razredčila in barve polnijo glede na želje kupcev tudi v dvestolitrske kovinske sode. Večje količine se prevažajo v 1000-litrskih kovinskih IBC kontejnerjih. Izdelki se odpremljajo tudi v avtocisternah. Te pridejo prav za večje uporabnike.

Color ima sklenjeno pogodbo o odprtem kritju. Vse pošiljke, ki potujejo na njegovo odgovornost, se beležijo na posebnem obrazcu in se enkrat tedensko pošiljajo na zavarovalnico, ki izda posebno zavarovalno polico. Color ima zavarovano blagovno oziroma *cargo* odgovornost in od opravljalcev prevoznih storitev zahteva, da imajo prevozno odgovornost zavarovano sami. Za škodni primer je potrebno pripraviti komisijski zapisnik o količini poškodovanega blaga, ker se na podlagi tega ovrednoti škoda. Škodni primeri v logističnih procesih so torej ustrezno zavarovani in se ugotavljajo glede na nastanek in ugotovljeno škodo.

3.5.7. Stopnja izkoriščanja zmogljivosti

Proizvodnja barv poteka v kotlih in mešalnih napravah, ki imajo določeno kapaciteto in optimalno izkoriščenost. Pred vsakim začetkom proizvodnje drugačnega izdelka je potrebno proizvodne naprave temeljito očistiti in pripraviti, čas, ki je za to potreben, pa je vedno enak in praktično neodvisen od proizvedene količine izdelka. Pri malih serijah je tako čas za pripravo izdelave enak kot pri velikih, tako da pri majhnih obsegih proizvodnje posameznih izdelkov stroški strmo naraščajo. To pomeni, da je stroškovno ugodno proizvajati čim večje količine enakih izdelkov, saj s tem proizvajalec doseže optimalno izkoriščenost naprav in zmanjša povprečni čas za čiščenje proizvodnih zmogljivost na minimum. Poleg tega večji obseg proizvodnje omogoči tudi specializacijo posameznih proizvodnih linij za določene vrste izdelkov, ki se tam proizvajajo v zadostni količini, da proizvodnje ni potrebno prekinjati in čistiti naprav.

Stopnja izkoriščanja zmogljivosti znaša v prvem obratu eno tretjino, kar pomeni, da se dela le v eni izmeni. To ne velja za oddelek regeneracije, ki dela v treh izmenah. V treh izmenah, po potrebi celo ob sobotah in nedeljah, dela tudi obrat smol, čeprav to ne pomeni, da ima zmogljivosti stoo odstotno izkoriščene. Tehnične kapacitete v tem obratu vsekakor niso optimalno izkoriščene. Zmogljivosti so omejene na 20-22 ton, v letu 2002 naj bi proizvedli 15,8 ton umetnih smol. Obrat pigmentiranih premazov ima dve izmeni.

Obrat praškastih premazov ima dve liniji z zmogljivostjo 500 kg prahu na uro in polindustrijsko linijo z maksimalno zmogljivostjo 100 kg prahu na uro. To pomeni, da bi pri polni zmogljivosti v eni izmeni lahko proizvedli približno 1200 ton teh premazov. Številke pri prodaji oziroma načrtovani proizvodnji nam kažejo, da so zmogljivosti izkoriščene le polovično. V letu 2000 so namreč prodali 570 ton, v letu 2001 600 ton, plan proizvodnje za leto 2002 pa je bil 800 ton praškastih premazov (glej Tab. 17, na str. 32).

3.5.8. Odstotek izmeta

V Colorju preverjajo kvaliteto svojih izdelkov v končni kontroli. Če kvaliteta ni v redu, izvedejo predelave, zato neustrezna proizvodnja še ni nujno izmet. Izmeta se namreč ne da več popraviti. Kot vidimo iz tabele 16 na strani 31, je tega res zelo malo.

Razlog za nizke odstotke tako neustrezne proizvodnje kot samega izmeta je v tem, da v podjetju najprej preverjajo kvaliteto surovin. V primeru, da so te precej časa na zalogi in zato postanejo neustrezne, se te tudi predelajo, če je to le mogoče. Drugi razlog za nizek odstotek neustrezne proizvodnje pa je, da je le-ta kriterij za stimulacijo.

Tabela 16: Podatki za neustrezno proizvodnjo premazov za široko potrošnjo v podjetju Color v letih od 1999 do začetka decembra 2002

	31.12.1999	31.12.2000	31.12.2001	30.11.2002
Število neustreznih šarž - količinsko v %	0,8	0,2	0,5	0,2
Količinski delež izmeta v %	0,001	0,0008	0,02	0,03

Vir: Pogovor z vodjo proizvodnje premazov v podjetju Color Medvode.

3.5.9. Kakovost nabavne službe

Bistvo nabave je v preskrbi poslovnih prvin. V ožjem smislu štejemo v nabavo le preskrbo delovnih predmetov (Pučko, 1998, str. 43). V Colorju je bilo pred dvanajstimi leti na področju nabave zaposlenih 12 ljudi, pred dvema letoma sedem, sedaj le še pet. Število so torej znižali na minimum, tako da se tu ne pričakuje več dosti sprememb. Dva zaposlena imata visokošolsko izobrazbo, dva višješolsko in eden poklicno.

Vse nabavne službe Poslovne skupine Sava se srečujejo na redni letni nabavni konferenci. Tu si izmenjujejo izkušnje in pridobivajo nova znanja, ki jih uporabljajo pri pogajanjih z dobavitelji (Trojar, 2002, str. 21). Nabava vključuje surovine za sintezo, za praškaste premaze, topila, veziva in dodatke, izbrane surovine posameznih področij, osnovna sredstva, rezervne dele, potrošni material, zaščitno opremo, laboratorijski material in steklovino ter embalažo z etiketami.

O novih virih materialov odloča raziskovalno-razvojni sektor. Za nove materiale so v podjetju zadolženi kemiki, ki iščejo ustrezne materiale za nove ter dopolnjene proizvode oziroma lastnosti proizvodov. Ponavadi so proizvajalci tisti, ki predlagajo, katere surovine naj bi bile prisotne in kakšne osnovne recepture naj sestavijo. Podjetje postane šibko pri ekvivalentih - drugih materialih z enako recepturo. Tu pogajanja z dobavitelji postanejo težja.

Strukturo nabave spremljajo in ocenjujejo s pomočjo metode ABC. Ta metoda nam pove, da za podjetje vse vrste surovin in materiala niso enako pomembne. Tako v skupino A spada praviloma manjše število vrst surovin in materialov v podjetju, ki zavzemajo po deležu v vsej nabavi najpomembnejši del. Ta skupina angažira veliko materiala in povzroča velike stroške. Zato je potrebno tu še posebej skrbno spremljati velikost zalog ter uporabljati model ugotavljanja njene optimalne velikosti. V skupino B vključujemo večje število vrst surovin in materialov, vendar je njihova skupna nabavna vrednost manjša. Pomanjkanje teh vrst surovin in materialov v podjetju pa pomembneje vpliva na stroške poslovanja in uspeh. Zato si tega pomanjkanja ne smejo privoščiti. Skupina C vključuje veliko različnih vrst surovin in materialov, vendar je njihova skupna vrednost nabave v določenem obdobju ekonomsko nepomembna. Zato podjetje te surovine in materiale nabavlja redkeje in jih ima na zalogi dlje časa (Pučko, 1998, str. 46).

Color opravi 80 % vseh nakupov pri 7,5 % dobaviteljev, tj. pri 21 največjih dobaviteljih, 20 % vseh nakupov pa pri 252 dobaviteljih. Razreda A in B predstavlja skupaj 31 dobaviteljev, katerim bodo tudi v prihodnosti posvečali največ pozornosti.

Navedeni odstotki niso povsem v skladu z metodo ABC. Če strukturiramo nabavo v navedene tri skupine, bi nam morale 10 odstotkov najpomembnejših vrst surovin in materialov predstavljati okoli 60 odstotkov celotne vrednosti nabave v določenem obdobju. Skupina B naj bi nadalje

predstavlja 30 odstotkov vrst surovin in materialov in ravno tako 30 odstotkov vse nabave po vrednosti. V skupini C gre za okoli 60 odstotkov vrst surovin in materialov, katerih skupna nabavna vrednost pa ne bi smela biti več kot 10 odstotkov vrednosti nabave v določenem obdobju (Pučko, 1998, str. 46). V Colorju se postavlja vprašanje smiselnosti obravnave skupine B. Po mnenju vodje nabavne službe preveč kupujejo pri trgovski firmi Orka d.o.o., ker ti nakupi predstavljajo s 13,7 % najvišji delež v vrednosti nabave v razredu A. Tesno sledi tudi Basf z 11,9 % vrednosti nabave.

80 % celotne porabe predstavlja 14,7 % materialov oziroma 140 materialov po številu. 90 % porabe predstavlja 246 vrst materialov. V podjetju je prisotna težnja po krčenju dobaviteljev. Eden od razlogov je v tem, da je potrebnih manj materialov, ker se je zmanjšalo število receptur. Drugi razlog so nezanesljivi kupci, ki zamujajo s plačili. Tudi pri novih materialih želijo preiti k znanim dobaviteljem. Med dobavitelji imajo veliko preveč posrednikov, ki zahtevajo plačilo v treh mesecih. Ti predstavljajo približno 56 % prometa iz skupin A in B. Zato nameravajo v prihodnje več surovin in materialov kupovati neposredno od proizvajalcev. V Colorju namreč želijo, da bi izdelek najprej prodali in šele nato poravnali račun za material. Seveda pa je to težko doseči. Zaenkrat jim to uspeva le pri smolah.

V nabavi se srečujejo še z enim problemom. Precej velike so namreč razlike med napovedjo in dejanskim naročilom. Lahko bi rekli, da se na tem področju obnašajo še dokaj neodgovorno, saj se naročila zaradi tega ne obračajo tako, kot bi se morala (glej Tab. 17).

Tabela 17: Ocena prednosti in slabosti tehnološke podstrukture podjetja Color Medvode

KOMPONENTE	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Lokacija in število obratov			x		
Velikost in starost delovnih priprav			x		
Stopnja avtomatizacije			x		
Razpoložljivost surovin in materialov		x			
Kakovost in razpoložljivost delovne sile		x			
Kakovost logističnih sistemov		x			
Stopnja izkoriščanja zmogljivosti			x		
Odstotek izmeta	x				
Kakovost nabavne službe	x				
Skupna ocena	DOBRO				

Legenda: x - ocena posamezne komponente

3.6. Podstruktura proizvodov

V nalogi je bilo že omenjeno, da ima Color zelo širok proizvodni sortiment premaznih sredstev in smol. Ta obsega naslednje osnovne skupine izdelkov:

- **Premazna sredstva za kovinsko industrijo.** Porabniki teh premazov so različni in sicer od proizvajalcev vozil, bele tehnike, gospodinjskih aparatov do kovinske galanterije in embalaže. Barve se razlikujejo glede na vrsto podlage (pločevina, barvaste kovine, plastika), možnosti predhodne obdelave, uporabe in sušenja.

- **Premazna sredstva za avtomobilsko industrijo.** Pri barvanju avtomobilske karoserije je potrebno zagotoviti obstojnost karoserije in primeren videz. Zaradi tega je Colorjev sistem premaznih sredstev za avtomobilsko industrijo sestavljen iz treh različnih premazov: protikorozijskega zaščitnega premaza, vmesnega sloja (predlak) in končnega premaza (pokrivna barva).
- **Premazna sredstva za lesno industrijo.** V to skupino sodijo barve, lazure, lužila in laki, ki se uporabljajo v gradbeništvu in za površinsko obdelavo notranjega pohištva.
- **Premazna sredstva za gradbeništvo in ceste.** Skupina obsega barve za ceste, fasade ter notranjo zaščito sten stanovanjskih in ostalih gradbenih objektov.
- **Premazna sredstva za zaščito v zahtevnih razmerah.** Gre za sodobne visokokakovostne protikorozijske premaze, ki podaljšajo življenjsko dobo objektov, izpostavljenih zahtevnim razmeram (različna naravna okolja, objekti pod vodo, vkopani objekti, objekti, izpostavljeni visokim temperaturam in podobno).
- **Premazna sredstva za široko potrošnjo.** Skupina izdelkov zajema vse barve in lake, ki so namenjeni gospodinjstvom in obrtnikom. Izdelki, namenjeni gospodinjstvom, so pakirani v 0,1 do 5-litrskih embalažah in so mišljeni za uporabo po načelu »sam svoj mojster«. Barve in laki, ki jih kupujejo obrtniki, pa so pakirani v 10 do 30-litrskih embalažah. Pri obeh skupinah porabnikov izdelki obsegajo premaze za kovine, les, mineralne podlage, lesene pode in betonske tlake, plovila, avtomobile, razredčila in drugo.
- **Izdelava umetnih smol.** Color približno 60 odstotkov smol proda, 40 odstotkov pa jih porabi kot veziva za premazna sredstva in smole za paste. Proizvodnja smol tako obsega standardne nenasičene poliestre, transparentne poliestre, ekološke (LSE) poliestre, kemijsko obstojnejše poliestre, težko gorljive poliestre, specialne poliestre ter vinilestre.
- **Praškasti premazi.** V Colorju izdelujejo dva tipa praškastih premazov, in sicer za notranjo ter zunanjo uporabo. Ciljna skupina kupcev so podjetja v kovinskopredelovalni panogi - proizvodnja bele tehnike, hišnih aparatov, vozil in podobno.

Iz tabele 18 na strani 34 lahko razberemo, da večjih slabosti v podstrukturi proizvodov ni opaziti, razen pri premazih, kjer je stopnja rasti negativna, kar se celo povečuje ob vse večjemu konkurenčnemu boju. Letne načrte realizacije in dodane vrednosti s tega področja dosegajo le avtoreparature in premazi za les. Podjetje je šele dobro začelo s proizvodnjo praškastih premazov, zato njihova prodaja strmo narašča. Praškasti premazi naj bi v prihodnosti postali vodilni program družbe, zato se bo verjetno delež virov na tem področju povečeval. S širokim proizvodnim programom je tveganje poslovanja manjše, s tem da bi morda nekatere vrste premazov lahko opustili.

Tabela 18: Ocenjevanje prednosti in slabosti podstrukture proizvodov podjetja Color Medvode v letu 2001

Skupina proizvodov	Premazi	Smole	Praškasti premazi
Kazalci in ocene			
Letna prodaja (v mio SIT)	5.013	2.565	0.448
Celotni prihodek (v %)	62	32	6
Povprečna letna stopnja rasti količinske prodaje v zadnjih dveh letih (v %)	(- 4,3)	13,6	72,7
Konkurenca	se povečuje (vstop tujih podjetij)	velika, predvsem s strani globalistov	velika
Letni znesek pokritja (v mio SIT) - razlika med neto prodajno vrednostjo in materialnimi stroški	1.521	0.416	0.146
Pokritje (v %)	73	20	7
Zaposlenost virov:			
- delež zaposlenih na dan 31.12. (v %)	44	11	8
- delež OS (v %)	51,54	32,25	16,21
- delež ObS (v %)	?	?	10
- delež osebja R&R na dan 31.12. (v %)	6	2	2
Skupna ocena podstrukture	DOBRO		

Vir: Pogovor z zaposlenimi z oddelka za plan, analize in kontroling.

3.7. Raziskovalno - razvojna podstruktura

3.7.1. Kadri R&R

Iz tabele 19 lahko razberemo, da je bilo v zadnjih šestih letih v sektorju za raziskave in razvoj v povprečju zaposlenih 48 ljudi, kar predstavlja v povprečju 10,8 % vseh zaposlenih. Na dan 31.12.2001 je bilo število zaposlenih v raziskovalno-razvojnem sektorju manjše za 14,9 odstotnih točk glede na stanje 31.12.2000. Sicer pa je bilo število zaposlenih v raziskovalno-razvojnem sektorju na dan 31.12. 2001 kar za 25 odstotnih točk manjše kot na dan 31.12.1996.

Tabela 19: Število zaposlenih v R&R sektorju v podjetju Color Medvode

Leto	31.12.1996		31.12.1997		31.12.1998		31.12.1999		31.12.2000		31.12.2001	
	nedol. čas	dol. čas	nedol. čas	dol. čas	nedol. čas	dol. čas	nedol. čas	dol. čas	nedol. čas	dol. čas	nedol. čas	dol. čas
Glede na čas zaposlitve	-	-	47	1	52	1	48	0	41	6	36	4
Skupaj	53		48		53		48		47		40	
Vsi zap.	487		470		450		432		432		401	
% v R&R	10,9		10,2		11,8		11,1		10,9		10,0	

Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1996 do 2001.

3.7.2. Raven opremljenosti z raziskovalno opremo

Laboratoriji, v katerih preizkušajo kakovost svojih in konkurenčnih izdelkov, so opremljeni z visoko tehnologijo. Seveda konkurenca vlada na vseh področjih, se pa lahko pohvalijo, da so prvi v Sloveniji, ki so pred dvema letoma začeli razvijati praškaste premaze. Investicija je bila vredna približno 24 milijonov evrov (glej Tab. 20, na str. 37).

3.7.3. Rezultati pri razvijanju novih proizvodov v zadnjih letih

V Colorju je glavno vodilo raziskovalno-razvojnega dela prilagajanje potrebam kupcev. Raziskovalno-razvojno delo podpira področja sintetičnih smol, barv in lakov za zahtevne razmere, kovinsko in lesno industrijo, označevanje cestišč ter reparature vozil. Razvojne aktivnosti so usmerjene v razvoj novih izdelkov z višjo dodano vrednostjo in izdelkov, ki so prijaznejši do okolja in zdravja. To pomeni, da se zmanjšuje vsebnost topil v premazih. Na leto uvedejo približno 100boljšav proizvodov. Tako imajo na leto okoli 30 projektov zaboljšave s številnimi podprojekti. Pojavljajo se tudi povsem novi proizvodi, vendar jih je po številu občutno manj. Tehnologija je več ali manj dorečena, zato ne vlagajo toliko v razvoj novih metod proizvodnje.

Ideje za nove oziroma izboljšane proizvode dobivajo s spremljanjem konkurence na trgu, na sejnih, kongresih, pomagajo si z literaturo ter sodelujejo s kupci. Čeprav je bila v letih 1990 do 1995 prihodnost podjetja zelo negotova, razvoj ni zaostal. Zaposleni skrbijo za to, da gredo Colorjevi izdelki v korak s časom. Tako najdemo Medvodčane celo med prvimi evropskimi podjetji, ki so razvila nizkostirenski poliester (Hrovat, 1996, str. 20).

Prodajno-proizvodni program premazov in sintetičnih smol so si prizadevali posodobiti z ekološko ugodnimi izdelki. Za zaščito in olepšavo okolja in predmetov, ki jih srečujemo ali v njih bivamo vsak dan, so pripravili nove fasadne barve, premaze za notranje bivalne prostore, premaze za dekorativno zaščito lesa, kovin in mineralnih podlag. Izdelke so prilagajali tudi novemu Zakonu o kemikalijah. Neprestano skušajo slediti glavnim svetovnim trendom v industriji premaznih sredstev. V ta namen so v letu 1999 začeli razvijati praškaste premaze ter širiti vodotopne premaze na vseh razvojnih področjih. Razvili so mešalni sistem UNI. Raziskovalno delo se je nadaljevalo v letu 2000 z razvojem različnih sistemov praškastih premazov, kot so:

- epoksi sistemi za namensko zaščito,
- hibridni (poliester/epoksi) sistemi, ki se uporabljajo za splošno notranjo aplikacijo,
- poliestrski sistemi, ki se uporabljajo za zunanjo aplikacijo.

Razvojna dela so še zlasti intenzivno potekala na področju priprave praškastih premazov za zunanjo zaščito zaradi pridobitve mednarodno priznanih certifikatov o kakovosti GSB in QUALICOAT. V letu 2001 so pozornost posvečali optimiranju izdelkov in receptur za izdelke iz obstoječega proizvodno-prodajnega programa. Začeli so s pripravami na certifikat SIST ISO 9001:2000, katerega pridobitev se načrtuje v letu 2003.

V marcu 2002 so uresničili enega prednostih kratkoročnih ciljev uprave Colorja, in sicer rešitev problema skladiščenja nevarnih odpadkov. Investicija v odvoz odpadnih barv in lakov je stala približno 500.000 evrov, predstavlja pa največjo okoljevarstveno investicijo po izgradnji lastne

čistilne naprave v letu 1993. S tem so napravili tudi korak bliže k okoljevarstvenemu certifikatu SIST ISO 14001.

Zaposleni v Colorju pri razvoju novih ter izboljšanih izdelkov uporabljajo rešitve na osnovi lastnega znanja, sodelujejo pa tudi z Univerzo v Ljubljani in Leedsu (Velika Britanija) ter z različnimi inštituti v Sloveniji in v tujini. V letu 2002 so imeli tako dva projekta prijavijena pri kemijskem inštitutu, ki deluje v okviru ministrstva za znanost, tretji pa je projekt CRAFT, prijavijen v Bruslju, za pomoč srednje velikim podjetjem. Udeležujejo se znanstvenih simpozijev doma in na tujem, sodelujejo s proizvajalci surovin ter strojev in naprav za ključna področja tehnologije. Razvojne aktivnosti ne predstavljajo samo formuliranja izdelkov, temveč tudi svetovanje v fazi pridobivanja poslov, aplikacije izdelkov in svetovanje pri uporabi izdelkov na industrijskih linijah in prodajnih mestih. Raziskovalno-razvojni sektor v podjetju zelo dobro sodeluje z ostalimi oddelki. Redne sestanke imajo s proizvodnim in komercialnim sektorjem (glej Tab. 20, na str. 37).

3.7.4. Raven financiranja dela R&R

Finančna sredstva pridobivajo s programom CRAFT, v letu 2003 pričakujejo del sredstev tudi od ministrstva za znanost. Kljub temu, da je Sava d.d. večinska lastnica Colorja, od nje dobijo le kredite. Pridobljena finančna sredstva so namenjena predvsem pridobivanju ustrezne opreme ter seveda pokrivanju stroškov dela, ki jih je kar precej.

3.7.5. Kakovost sistema kontrole stroškov R&R

V decembru 2002 so imeli v Colorju strokovnjaka, ki naj bi stroške podjetja precej znižal. Seveda so morali svoje »*cost driverje*« predložiti tudi zaposleni v raziskavah in razvoju. S tem izrazom mislimo strukturne povzročitelje stroškov določenih aktivnosti, ki jih ima podjetje lahko bolj ali manj pod nadzorom (Porter, 1985, str. 70). Tudi pred tem so delali že preglede ter analize stroškov.

3.7.6. Število pridobljenih patentov in licenc v zadnjih letih

Licenc ne pridobivajo. Pri raziskovalno-razvojnem delu so v dogovorih za sodelovanja, v teku je pridobivanje patenta za barvne premaze solarnih kolektorjev.

3.7.7. Organiziranost raziskovalno-razvojnega sektorja

Raziskovalno-razvojni sektor je organiziran oddelčno, kar je smiselno. Ločene so raziskave in razvoj za smole, za premaze ter za praškaste premaze. Vsak oddelek ima svojega direktorja. Tako ureditev imajo tudi v Heliosu, ne pa v Belinki, ki je za razliko od Colorja in Heliosa ozko specializirana (glej Tab. 20, na str. 37).

Tabela 20: Ocena prednosti in slabosti raziskovalno-razvojne podstrukture podjetja Color Medvode

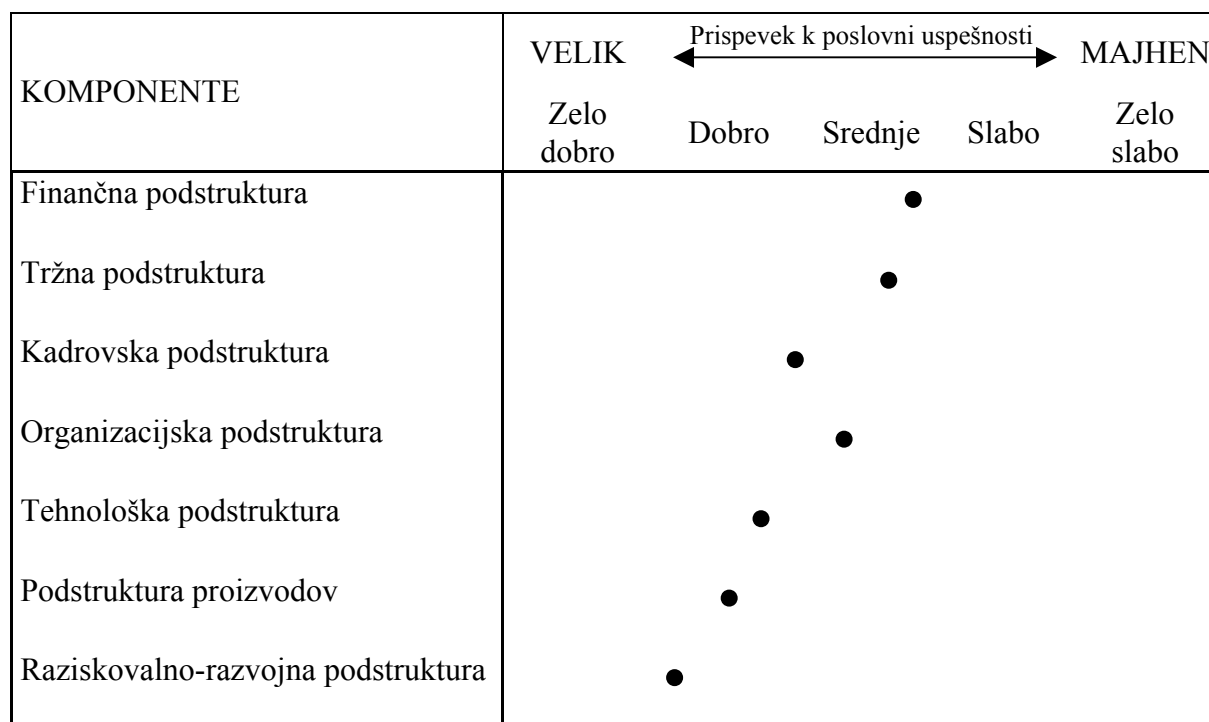
KOMPONENTE	Zelo dobro	Dobro	Srednje	Slabo	Zelo slabo
Kadri R&R		x			
Oprema R&R		x			
Razvoj novih proizvodov in izboljšave	x				
Financiranje dela R&R	x				
Število pridobljenih patentov in licenc			x		
Organiziranost sektorja R&R	x				
Skupna ocena	DOBRO				

Legenda: x - ocena posamezne komponente

3.8. Profil prednosti in slabosti po podstrukturah

Slika 8 prikazuje profil prednosti in slabosti podjetja, ki temeljijo na analitičnih ocenah posameznih podstruktur iz prejšnjega poglavja. Na ta način lahko ugotovimo, katere podstrukture v podjetju so k poslovni uspešnosti podjetja prispevale bolj in katere manj.

Slika 8: Profil prednosti in slabosti podjetja z vidika podstruktur in njihovega vpliva na poslovno uspešnost



Iz slike 8 lahko razberemo, da je k poslovni uspešnosti največ prispevala raziskovalno-razvojna podstruktura. Podjetje ima dobro podstrukturo proizvodov, tudi tehnološka in kadrovska podstruktura ne zaostajata dosti. V zadnjih letih pa so nekoliko manj pripomogle k poslovni uspešnosti organizacijska, tržna ter finančna podstruktura.

Najšibkejša podstruktura v podjetju je finančna. Treba se je zavedati, da je dobičkonosnost panoge nizka, ker so štiri izmed petih sil - konkurenčno rivalstvo, grožnja novih podjetij na trgu, moč kupcev ter moč dobaviteljev - močne (Bowman, 1994, str. 42). Če želi podjetje uspešno poslovati v prihodnosti, bo moralo še naprej veliko pozornost posvečati inovacijam ter investirati v dobro opremo, da si bo lahko izboljševalo konkurenčni položaj in ustvarjalo prihranke pri stroških ter dosegalo višjo kakovost proizvodnih operacij. Če bi jim ob tem uspelo še zmanjšati delež sredstev, financiranih z dragim lastniškim kapitalom ter dosegati »*just in time*« dobavne roke, s čimer bi znižali nivo zalog, bi bili že na dobri poti.

Podjetje ima slabo tudi tržno podstrukturo, zato menim, da bi bilo treba v podjetju razmišljati o oddelku za trženje. Konkurenca je močna na vseh trgih, zato bi se moralo podjetje najprej dobro pozicionirati ter se osredotočiti na prave segmente trga. V ta namen bi bilo potrebno trg še dodatno raziskati ter okrepiti promocijske aktivnosti, saj se večina izdelkov nahaja v fazi zrelosti. Za svoje izdelke bi morali postaviti primerno ceno, ki naj bi odsevala njihovo kakovost.

4. OCENA PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI PODJETJA PO POSAMEZNIH PODSTRUKTURAH

Na osnovi ocene prednosti in slabosti podjetja poskušamo z dodatnim upoštevanjem izdelanih napovedi političnih, gospodarskih, konkurenčnih, tehnoloških in drugih razvojev v okolju podjetja oceniti še poslovne priložnosti in nevarnosti. Te se podjetju kažejo na osnovi njegovega obstoječega gospodarskega potenciala. S tem ocenjevanjem odkrivamo strateške dejavnike za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1999, str. 141).

4.1. Podstruktura financiranja

Podjetje ima veliko zemlje in zgradb, ki se amortizirajo zelo počasi ali pa sploh ne. V planu je izgradnja štiripasovnice skozi Medvode, s čimer se podjetju ponuja priložnost, da proda zemljo in vse skupaj preseli na eno lokacijo. Z odprodajo nepremičnin bi tako del sredstev lahko namenili za nakup nove opreme. Prednost Slovenije je tudi ugoden dostop do kreditov.

Druga priložnost za podjetje je znižanje obratnega kapitala, saj danes uspešna podjetja težijo k izenačenju kratkoročnih sredstev s kratkoročnimi obveznostmi, torej da velja: kratkoročna sredstva - kratkoročne obveznosti = 0. K temu vodijo bolj točne dostave in sploh bolj učinkovito obratovanje na sploh. To pomeni povečanje hitrosti in učinkovitosti v proizvodnji. Namesto, da napovedujejo povpraševanje in si ustvarjajo zaloge, bi se morali osredotočiti na proizvodnjo ob naročilu, a kljub temu še vedno zadostiti potrebam kupcev. Temu pravimo proizvodnja »*just in time*«. Za doseg takega cilja se mora vsaka pošiljka oz. del poslati z maksimalno hitrostjo, papir pa morajo zamenjati elektronski podatki (Brigham, Houston, 1998, str. 618).

Zaloge in terjatve iz poslovanja je potrebno zmanjšati na minimum, maksimalno pa povečati kratkoročne obveznosti iz poslovanja. Za to bi moralo podjetje imeti sposobne in trde pogajalce. Investiranje v opremo pomeni večji obseg poslovanja, ta pa za sabo potegne možnost večjih obveznosti do dobaviteljev, ki jih mora podjetje imeti za financiranje zalog in terjatev iz poslovanja. S temi ukrepi znižamo investicije v obratni kapital ter dosežemo finančno in produkcijsko uspešnost - varčnost in gospodarnost. To pripomore naprej k pridobivanju novih poslov in zaračunavanju višjih cen za izvajanje kvalitetnih storitev. Denar, s katerim je bilo prej

potrebno financirati zaloge ter terjatve iz poslovanja, se sedaj lahko nameni za razvoj novih proizvodov ter za pridobitev novih podjetij v tujini. Letni dobiček lahko še dodatno povečamo z zmanjševanjem nadurnega dela ter z nižjimi stroški skladiščenja.

Nevarnosti finančne funkcije vidim v recesiji svetovnega gospodarstva, ki je s seboj prinesla padanje dolarja. Zaradi tega ima podjetje lahko večje izgube, saj surovine kupuje v evrih, veliko pa prodaja v Rusijo, za kar plačilo dobiva v dolarjih. To lahko negativno vpliva na gospodarnost poslovanja. K slabšim poslovnim rezultatom lahko v bližnji prihodnosti prispeva tudi trgovinski režim z državami JV Evrope. Razlog je v tem, da bo Slovenija maja 2004 vstopila v Evropsko Unijo, s čimer bo za izvoz na omenjeno področje verjetno potrebno plačevati carine, kar bo podražilo naše izdelke na teh trgih in jim zmanjšalo konkurenčnost, s tem pa morda tudi prodajo. Če je prednost dostop do kreditov, je slabost v tem, da je v Sloveniji razpoložljivost tveganega kapitala slabša, kar zavira podjetniški razvoj.

4.2. Tržna podstruktura

V podjetju se bodo letos lotili podrobnejše raziskave trga. To jim bo vsekakor koristilo, saj se bodo v prihodnosti morali osredotočiti le na določene tržne segmente. To naj bi bila po njihovem mnenju majhna in srednje velika podjetja v državah Evropske skupnosti in Skupnosti neodvisnih držav. S to opredelitvijo ni nič narobe, saj velikih kupcev s takšnim obsegom proizvodnje, kot ga imajo sedaj, ne morejo doseči. Vendar se mi zdi, da ta opredelitev še ni dovolj, ker je še vedno precej široka. Vodstvo podjetja namreč želi postati nišno usmerjen proizvajalec premazov. Niše so zelo ozko usmerjene in jih je potrebno zelo dobro opredeliti. Za podjetje je to lahko zelo tvegano, ker se preozko specializira in obstaja tako večja verjetnost, da ga konkurenca povozí. Poleg tega bi bilo tako nišo potrebno šele najti. Obstaja tudi nevarnost, da so niše za slovenske proizvajalce še vedno prevelike.

Bolj kot to bi morale podjetje skrbeti dejstvo, da jim določenih poslov ne uspe dobiti, ker nimajo usposobljenih ljudi, ki bi znali svojim kupcem nuditi ustrezne informacije o proizvodih, jim pravilno svetovati ter nuditi še vrsto dodatnih storitev, ki bi pripomogle k odločitvi kupca za njihov izdelek. Sodelovanje na sejmih na primer nima takega učinka na prodajo izdelkov, kot si v Colorju predstavljajo. Kupce je treba s proizvodi seznanjati tudi sicer, za kar so zopet potrebni ustrezni kadri, ki znajo kupce prepričati o večji vrednosti njihovih izdelkov.

V ta namen bi morali v podjetju trženje programa premazov okrepiti z agresivnimi oglaševalskimi akcijami in s pospeševanjem prodaje. Morda bi se v ta program lahko dodale nove storitve. Teh v podjetju vsekakor primanjkuje tudi na drugih dveh področjih. Sama prodaja barv danes ne zadostuje več. Lahko bi se zgledovali po podjetju Akzo-Nobel, ki je eno od vodilnih podjetij v barvarski industriji. Ti so si izmislili barvni bar, kar pomeni, da si ljudje, ki obiščejo lokal, poleg hrane in pijače lahko čas zapolnijo tudi z dekoriranjem. Svetovalci podjetja jim ob tem nudijo dodatne informacije. Ljudje se tako srečajo z barvo na povsem drugačen, neobičajen način. Poleg tega v podjetju organizirajo tečaje dekoriranja v zaporih, s čimer skušajo zapornikom odpreti vrata k novi zaposlitvi v njihovi prihodnosti. S ponujanjem izobraževanja si ustvarjajo večjo verjetnost, da se bodo bodoči slikopleskarji odločali za nakup njihovih barv.

Na področju smol so priložnosti v razširitvi prodaje na področja, ki še niso optimalno pokrita, predvsem v severno Evropo. Priložnost za podjetje je tudi usmeritev v višji cenovni razred, predvsem za *gel coate* in *case poliole*, s čimer bi dosegli vrednostno povečanje prodaje. Z višjo

stopnjo predelave bi se dalo povečati tudi uporabnost izdelkov. Nevarnost predstavlja tudi tu širjenje vpliva velikih proizvajalcev, prevzemi in neustrezno svetovanje kupcem.

Pri praškastih premazih, katerih proizvodnja je v podjetju šele v povojih, bi si morali prav tako ustvariti in poglobiti odnose ter sodelovanje z odjemalci, spremljati razvoj tehnologije ter jo v celoti osvojiti. Morda bi bilo potrebno najti podjetje, ki bi bilo pripravljeno iti v skupno vlaganje, saj bo drugače težko biti boj z velikimi konkurenti. Ponovno bo potrebno opredeliti tržne segmente ter se prilagoditi kupcem v različnih državah. Podjetje bo moralo paziti, da ne bo le capljalo za drugimi podjetji s tega področja in na trgu pobiralo skromne dobičke ali si celo ustvarjalo izgubo. Če namreč želijo postati nišno usmerjeni, morajo to nišo šele odkriti, medtem pa izgubljajo pomemben čas in jih konkurenti pridno preHITEVajo.

Rusija je ena najobetavnejših partneric za Slovenijo. Z njo imamo sklenjenih večino sporazumov. Tudi Color z Rusijo veliko posluje, zato bi se morali zavedati, da so osebni stiki in stalna prisotnost na trgu v tej državi zelo pomembni. Poslovanje na daljavo se ne obnese. Poleg tveganja je treba pri poslovanju z Rusijo računati na birokratske težave, na težave pri carinskih postopkih ter na pogoste in nepredvidljive spremembe zakonodaje, ki določa pogoje poslovanja (Pavlin, 2002, str. 20). Pri poslovanju z Nemčijo je treba računati na morebiten izpad prodaje, saj Nemčija hodi po robu recesijskega prepada, z 0,2-odstotno rastjo, medtem ko ZDA z zelo nizkimi obrestnimi merami skušajo doseči, da bi si gospodarstvo opomoglo. Tudi bivša Jugoslavija je za slovenske izdelke pomemben trg, vendar se morajo naša podjetja zavedati, da tam slovenske izdelke sprejemajo drugače kot izdelke proizvajalcev iz zahodne Evrope. Problem je tudi v tem, da se bomo morali odpovedati delu trgovinske suverenosti oziroma prostocarinskim sporazumom z državami na območju bivše Jugoslavije, kar bo lahko komu povzročalo težave. Del nastalega primanjkljaja bi se dalo morda nadomestiti z nakupom tamkajšnjih podjetij.

4.3. Kadrovska podstruktura

Problem kadrovske strukture je pomanjkljivo informiranje zaposlenih o spremembah, vzbujanje strahu in odpora do dela. Nevarnost za podjetje je pomanjkanje ključnih kadrov s področja trženja in v povezavi s tem premalo motiviranih in usposobljenih raziskovalcev, ki ne dobivajo pravih napotkov za raziskave in razvoj izdelkov, ki bi jih kupci želeli v prihodnosti. Nevarnost je tudi nepopolna usposobljenost zaposlenih za dela, ki bi jih morali opravljati. Priložnosti so v štipendiranju in spodbujanju študentov za izdelavo seminarskih ter raziskovalnih nalog. V podjetju bi morali zaposlene motivirati za delo ter jih spodbujati, da se samoiniciativno seznanjajo z razvojem barv, uporabljajo internet za pridobivanje informacij in podobno. Uspešna podjetja spoštujejo posameznike ter iz ljudi ustvarjajo zmagovalce. Spodbujajo jih, da prispevajo ideje in jim dovolijo, da izstopajo po dosežkih (Peters, Waterman, 1982, str. 227). Strategija, ki temelji na zniževanju stroškov delovne sile, je lahko nevarna. Priložnost se kaže v povečanju plač inženirjev, delavcev v razvoju, tudi delavcev v proizvodnji, ker se na tak način spodbuja njihova pripravljenost za delo, večja se motivacija, zagon, kar vse vodi do pozitivnih učinkov na proizvodnjo in prodajo. Razmerja plač bi se morala spremeniti. V podjetju bi morali večjo pozornost posvečati tudi napredovanju. Če so ljudje stalno zaposleni na istem mestu, se lahko zgodi, da »zaspijo«.

4.4. Organizacijska podstruktura

Vsaka organizacija je povezana z okoljem, v katerem deluje, zato moramo organizacijsko strukturo prilagajati spremembam v okolju, če želimo doseči ravnotežje med organizacijo in okoljem.

Nevarnost za podjetje vidim v tem, da organizacijsko strukturo spreminjajo po napačni poti. Najprej bi namreč morali izvesti spremembe na področju psihologije - posameznikom razložiti potrebne spremembe in jih nanje pripraviti, nato naj bi sledile spremembe v fiziologiji: komunikacija, odgovornost, medčloveški odnosi, šele nazadnje spremembe v formalni organizacijski strukturi (Hočevar, Jaklič, 1999, str. 78). S tem bi izboljšali organizacijsko kulturo.

Priložnost v sami organiziranosti se kaže v tem, da ima podjetje možnost preselitve celotnega obratovanja na eno lokacijo, s čimer bi prišlo do večjega poenotenja. Z ustreznim nagrajevanjem bi se dalo izboljšati tudi kakovost sistemov planiranja in kontrole, saj bi bili zaposleni tako bolj zainteresirani za načrtovanje in doseganje zastavljenih ciljev.

V organizacijsko strukturo bi bilo potrebno vključiti oddelek za trženje, ob prihodnjih spremembah pa paziti, da struktura organizacije ne bo postala preveč zapletena in da v podjetju ne bo prevelikega števila menedžerjev.

4.5. Tehnološka podstruktura

Tehnologija podjetja ni optimalna. Obrat smol je bil na novo zgrajen leta 1993, zato bi bile posodobitve verjetno že potrebne. Tu se poraja nevarnost, da predvidene investicije v opremo ne bodo pravočasno izvedene, zaradi česar lahko podjetje začne izgubljati na konkurenčnosti.

Kapacitete podjetja niso optimalno izkoriščene, zato bi bilo smiselno povečati obseg proizvodnje. To je za podjetje priložnost, saj se s tem znižujejo stroški. Problem je le v tem, da ne vedo, ali bodo uspeli zagotoviti prodajo, kar je stvar tržnikov.

Na področju praškastih premazov za podjetje obstaja nevarnost, da ne bo moglo dovolj hitro slediti inovacijam, da jim bo primanjkovalo za to usposobljenih ljudi ter da ne bodo imeli dovolj sredstev, s katerimi bi ta razvoj in tehnologijo financirali.

Stopnja avtomatizacije je zopet odvisna od kupcev. Za bolj zahtevne kupce z določenimi, spreminjajočimi se potrebami je ta lahko manjša, za kupce, ki nimajo zahtev po različnih odtenkih barv, pa večja. Pri prvih bi bila seveda cena proizvodov temu primerno večja.

Splošna slabost v Sloveniji je slaba državna podpora pri razvoju informacijske tehnologije in težave pri reševanju dostopa do interneta. Prav tako je prenizek prenos novih tehnologij prek tujih naložb ter posledično slabše uvajanje novih tehnologij v proizvodne procese. V zadnjem času se zaznava tudi pomanjkanje industrijskih grozdov (Končina, 2002, str. 17).

4.6. Podstruktura proizvodov

Premazi dajejo 70 % prispevka h kritju podjetja, vendar ob vse hujši konkurenci obseg prodaje pada. Na slovenski trg bodo vstopila tudi tuja podjetja, zato to področje ne obeta poslovne perspektive. Pritiski na cene izdelkov so močni, kakovost se znižuje, predvsem zaradi dodajanja cenejših surovin. Kljub temu premazi še vedno predstavljajo največji delež v prodaji, zato jim morajo zaenkrat posvečati dovolj pozornosti. V podjetju bi morali izdelati portfeljsko matriko »rast - tržni delež«, da bi ugotovili, ali je portfelj proizvodov v ravnotežju ali ne. Matrika bi pokazala, kateri proizvodi so »krave molznice, zvezde, vprašaji in psi«. Od tega bi morala biti odvisna vlaganja in naporji v podjetju. Podjetje bi moralo ohranjati dobro kakovost teh premazov s poudarkom na ekologiji in neorganskih barvilih. Osredotočiti bi se bilo treba na ciljne tržne segmente, kot sta na Poljskem npr. gradbeništvo in industrija, ki poleg že omenjenih barv povprašujeta še po emulzijskih barvah ter barvah, ki temeljijo na smoli, razredčeni z vodo. Na Poljskem ponudba na tem področju ne dohaja povpraševanja, tako da je to morda za Color tudi priložnost, da si prisvoji del trga. Tega so v zadnjih letih močno preoblikovali tuji investitorji, ki so prevzeli poljska podjetja barv in lakov. Nekatere programe bi bilo smiselno počasi opuščati, če v bližnji prihodnosti ne bodo dajali zelenih rezultatov.

Smole dajejo 20 % prispevka h kritju. V Sloveniji pokrivajo približno 80 % trga, veliko tudi izvažajo. Distribucija je dobra in zanesljiva. Izdelki so nizko pokriti zaradi gibanja cen surovin. Struktura izdelkov ni optimalna, zato velja podobno kot za premaze: izdelati BCG (*Boston Consulting Group*) matriko in na njeni osnovi sprejemati nadaljnje odločitve. Podjetje bi se moralo odločiti, kako želi biti na trgu pozicionirano, in glede na to odločitev sprejeti ukrepe o potrebnih lastnostih smol. Vrste smol, ki jih v Colorju izdelujejo, je precej, vsaka ima svoje karakteristike, zato se v podrobnejšo analizo lastnosti ne morem spuščati. Nevarnost je torej v napačnem pozicioniranju glede na konkurente. Priložnost je v pravilni izbiri segmentov ter uspešnem zadovoljevanju specifičnih potreb izbranih kupcev.

Praškasti premazi so skupina, ki daje zaenkrat le 7 % vsega prispevka h kritju, je pa letna stopnja rasti količinske prodaje pri teh proizvodih najvišja. Konkurenca je velika, predvsem v tujini, kamor te proizvode v največji meri tudi prodajajo. V ZDA je rast povpraševanja po teh vrstah premazov ocenjena na 7,5 % letno. Povpraševanje narašča zaradi ekološke neoporečnosti premazov. Proizvajalci se zanje odločajo zaradi stroškovnih ugodnosti - prihrankov pri stroških skladiščenja, večjih izkoristkov in zaradi manjše vnetljivosti. Priložnosti na tem segmentu trga je še veliko, pojavljajo se nove in nove tehnike pečenja, praškaste premaze skušajo uporabljati tudi za plastiko in les. Zato bo potrebno v Colorju okrepiti razvojni oddelek praškastih premazov, saj bodo ti postali v prihodnosti temelj družbe.

4.7. Raziskovalno - razvojna podstruktura

Pri raziskovalno-razvojni podstrukturi obstaja nevarnost v tem, da trg danes zahteva nov proizvod vsakih pet let, v podjetju pa nimajo zaposlenega kadra, ki bi se resno ukvarjal s potrebami kupcev v prihodnosti. Zato zaposleni na področju raziskav in razvoja nimajo ustreznih informacij, kaj bi morali razvijati in se ukvarjajo le z izboljševanjem obstoječih lastnosti. To so le delne inovacije, ki za podjetje ne pomenijo večje konkurenčne prednosti, saj jih konkurenca lahko hitro začne posnemati.

Za razvoj novih izdelkov so poleg tega potrebna velika vlaganja, ki si jih podjetje brez večje moči na trgu težko privoščiti. Zato bi morali nujno poiskati partnerje, s katerimi bi se problema lotili s skupnimi močmi.

4.8. Profil priložnosti in nevarnosti po podstrukturah

Priložnosti v okolju se ponujajo, pretijo tudi nevarnosti. Od vodstva in zaposlenih je odvisno, v kolikšni meri bodo, ob sedanjih prednostih in slabostih podjetja, sposobni izkoristiti priložnosti in se izogniti nevarnostim (glej sliko 9).

Slika 9: Profil poslovnih priložnosti in nevarnosti podjetja Color Medvode z vidika posameznih podstruktur

KOMPONENTE	Pristopek k prihodnji poslovni uspešnosti				
	PRILOŽNOSTI		NEVARNOSTI		
	Veliko priložnosti	Nekaj priložnosti	Priložnosti in nevarnosti	Nekaj nevarnosti	Veliko nevarnosti
Finančna podstruktura			●		
Tržna podstruktura	●				
Kadrovska podstruktura		●			
Organizacijska podstruktura			●		
Tehnološka podstruktura				●	
Podstruktura proizvodov	●				
Podstruktura R&R					●

5. SKLEP

Slovenska barvarska industrija je še precej razdrobljena, kljub nekaterim poskusom, da bi prišlo do združevanja. Na koncu je prevladalo mnenje, da v primeru združitve Colorja, Heliosa in Belinke ne bi prišlo do dovolj velikih sinergijskih učinkov. Tako je podjetje Color kupila Sava d.d. in ga uvrstila v svoje področje kemije. Kaj se bo dogajalo v prihodnosti, je žal skrivnost, pričakovati pa je, da bo prišlo še do kakšnega prevzema ali do drugih oblik povezovanja tako doma kot v tujini. To je verjetno edina možna pot, saj se Color srečuje z vse večjo konkurenco, zaradi katere izgublja tržne deleže. S celovito analizo poslovanja sem prišla do ugotovitev, katere so za podjetje glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti. To prikazujem v tabeli 21.

Tabela 21: Povzetek glavnih prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za podjetje Color Medvode

Glavne prednosti:	Glavne slabosti:
Izboljšave proizvodov in dobra oprema R&R	Slaba plačilna sposobnost in gospodarnost
Kakovost nabavne službe	Slaba pozicioniranost
Prepoznavnost blagovne znamke	Ni raziskav trga
Dobra izobrazbena struktura kadra	Pomanjkanje dobrih tržnikov
Prisotnost na tujih trgih	Slaba plačilna razmerja
Glavne priložnosti:	Glavne nevarnosti:
Ugodna odprodaja zemljišča	Slaba razpoložljivost tveganega kapitala
Povezovanje s podjetji za večje skupne učinke	Močna tuja konkurenca
Ustanavljanje podružnic v tujini	Niše prevelike za slovenske proizvajalce
Odprava tečajnega tveganja pri poslovanju z državami EU po uvedbi evra – ugodnejši pogoji za izvoznike	Recesija svetovnega gospodarstva
Spremembe želja in okusov potrošnikov	Propad prostocarinskih sporazumov

Seveda SWOT analiza ni edini način celovitega ocenjevanja podjetja, zato bi bilo potrebno narediti še druge raziskave, da bi tako podjetju omogočili boljše in natančnejše odločitve o razvoju v prihodnosti. Za nekatere analize bi bilo potrebno imeti več informacij, katerih jaz žal nisem mogla dobiti. Kljub temu so se nekatere smernice pokazale in upam, da jih bo podjetje znalo izkoristiti sebi v prid ter postalo uspešna družba tudi v evropskem merilu. Boj za trg postaja neizprosna, preživijo pa vedno le najmočnejši z dobrimi idejami in sposobnostmi prilagajanja trenutnim zahtevam trga.

6. LITERATURA

1. Bertoncelej Mateja: Color bi globalnega partnerja. Finance, Ljubljana, 2001, 210, str. 4.
2. Bertoncelej Mateja: Color prodira v Rusijo. Finance, Ljubljana, 2001a, 230, str. 4.
3. Bertoncelej Mateja: Color skoraj dve milijardi tolarjev izgube. Finance, Ljubljana, 2002, 42, str. 10.
4. Bowman Cliff: Bistvo strateškega managementa. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1994. 168 str.
5. Brigham Eugene F., Houston Joel F.: Fundamentals of Financial Management. Eight Edition. Orlando: The Dryden Press, 1998. 898 str.
6. Gruntar Tibor: Analiza vodenja in delovanja organizacije praškastih premazov v podjetju Color. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 94 str., 1 pril.
7. Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
8. Hrovat Metka: Color Medvode - iz rdečega v črno. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 24, str. 20.
9. Hrovat Tone: Colorjevi praškasti premazi na 44. sejmu strojogradnje v češkem Brnu. Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2002, 5, str. 22.
10. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Fifth Edition. Reading: Addison - Wesley, 1996. 441 str.
11. Končina Miroslav: Nepopoljšljivi zaščitniki. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 47, str. 16-17.
12. Kotler Philip: Marketing Management. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1997. 789 str.
13. Kropfberger Dietrich: Od reaktivnega kriznega managementa k proaktivnemu managementu priložnosti. Revija MER Journal - za management in razvoj, 1999, 2, str. 85-91.
14. Kropfberger Dietrich: Uspešno vodenje podjetja na prehodu v novo tisočletje. Revija MER Journal - za management in razvoj, 1999a, 2, str. 96-100.
15. Lipičnik Bogdan: Ekonomika in organizacija podjetja. 2. knjiga: Organizacija podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1993. 289 str.
16. Mlakar Novak Mateja: Colorjevi praškasti premazi na sejmu v Indianapolisu v ameriški državi Indiana od 24. do 26. septembra 2002. Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2002, 5, str. 22.
17. Motovič Renata: Davek na dodano vrednost in njegov vpliv na poslovanje družbe Color d.d., Medvode. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 106 str.
18. Možina Stane: Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994. 287 str.
19. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
20. Novković Goran: Color se je rešil z izvozom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, 13, str. 19.
21. Pavlin Cveto: Kako do ruske milijarde? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 41, str. 19-22.
22. Peters Thomas J., Waterman Robert H.: In Search of excellence. New York: Harper&Row, 1982. 360 str.
23. Pokorn Jolanda: Ocena ofenzivnosti trženja prodajnega programa široke potrošnje podjetja Color Medvode na domačem in tujih trgih. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 61 str.
24. Porter Michael E.: Competitive advantage. New York: The Free Press, 1985. 557 str.

25. Potočnik Helena: Medvode - zibelka slovenskega barvarstva. Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2002, 1, str. 10-11.
26. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 196 str.
27. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
28. Rebernik Miroslav: Presojanje poslovnih priložnosti. Revija MER Journal - za management in razvoj, 1999, 3, str. 36-41.
29. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
30. Trojar Agata: 2. nabavna konferenca v Radencih, 30. in 31. maja 2002. Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2002, 3/4, str. 20-21.
31. Urh Igor: Celjski obrtni sejem (11.9. do 18.9.). Časopis Poslovne skupine Sava, Kranj, 2002, 5, str. 22.
32. Usenik Boštjan: Se Color res strateško povezuje z evropsko multinacionalko? Finance, Ljubljana, 1999, 135, str. 1.

7. VIRI

1. Color d.d. [URL: <http://www.color.si/glyPlcy/si-glyPlcy.html>], 23.10.2002.
2. Gvin - finančni podatki, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.
3. Interna literatura podjetja Color, 2000.
4. Katalogi izdelkov podjetja Color Medvode.
5. Letno poročilo podjetja Color Medvode, 1997.
6. Letno poročilo podjetja Color Medvode, 1998.
7. Letno poročilo podjetja Color Medvode, 1999.
8. Letno poročilo podjetja Color Medvode, 2000.
9. Letno poročilo podjetja Color Medvode, 2001.
10. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 1996.
11. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 1997.
12. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 1998.
13. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 1999.
14. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 2000.
15. Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode, 2001.

8. SLOVAR TUJK

Absentizem.....	odsotnost z dela
Coat	premaz
Cost driver.....	strukturni povzročitelj stroškov določene aktivnosti, ki ga ima lahko podjetje bolj ali manj pod nadzorom.
Fluktuacija.....	prehajanje delavstva iz enega podjetja v drugo
Just in time	v zadnjem trenutku
Know-how.....	znanje in sposobnost
Powder Coatings	praškasti premazi
Sinergija	sodelovanje različnih sil
Stratifikacija.....	razčlenitev

PRILOGA 1

1. KAZALNIKI INVESTIRANJA, FINANCIRANJA IN PLAČILNE SPOSOBNOSTI

1a) KAZALNIKI INVESTIRANJA

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Delež osnovnih sredstev v sredstvih v %</u>					
COLOR	57,1	56,8	52,8	45,8	50,7
HELIOS	52,3	55,2	51,4	49,4	36,7
JUB	61,6	67,7	62,1	54,8	47,9
BELINKA	63,6	58,2	57,6	58,1	59,4
DEJAVNOST					38,0
<u>2. Delež obratnih sredstev v sredstvih v %</u>					
COLOR	37,4	39,6	44,5	48,4	47,4
HELIOS	38,8	40,9	43,4	45,7	47,2
JUB	21,7	20,3	28,9	29,2	21,2
BELINKA	26,8	23,4	21,8	18,0	18,0
DEJAVNOST					46,5
<u>3. Delež finančnih naložb v sredstvih v %</u>					
COLOR	5,5	3,6	2,7	5,7	1,9
HELIOS	8,8	3,9	4,2	4,9	16,0
JUB	16,6	11,8	8,9	15,9	30,5
BELINKA	9,6	18,4	20,6	23,9	22,6
DEJAVNOST					12,5

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

1b) KAZALNIKI FINANCIRANJA

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Delež kapitala v financiranju v %</u>					
COLOR	69,0	68,7	64,9	59,1	55,0
HELIOS	66,4	73,0	73,2	74,2	60,3
JUB	83,5	91,0	86,5	87,3	72,6
BELINKA	93,2	94,5	94,1	95,1	94,2
DEJAVNOST					66,2
<u>2. Delež dolgov v financiranju v %</u>					
COLOR	22,6	23,8	28,8	36,4	39,4
HELIOS	33,2	26,8	26,7	25,7	39,3
JUB	8,7	6,8	7,7	11,1	26,8
BELINKA	6,2	4,8	5,9	4,9	5,7
DEJAVNOST					31,1
<u>3. Kapitalska pokritost stalnih sredstev</u>					
COLOR	1,15	1,14	1,17	1,23	1,05
HELIOS	1,26	1,32	1,42	1,49	1,63
JUB	1,20	1,20	1,24	1,27	0,99
BELINKA	1,42	1,57	1,59	1,59	1,55
DEJAVNOST					1,47
<u>4. Celotne obveznosti do kapitala (finančni vzvod) v %</u>					
COLOR	32,8	34,7	44,4	61,6	71,7
HELIOS	50,1	36,7	36,5	34,7	65,3
JUB	10,4	7,5	8,8	12,8	37,0
BELINKA	6,7	5,0	6,2	5,1	6,1
DEJAVNOST					47,1

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

1c) KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev in zalog</u>					
COLOR	1,00	1,02	1,03	1,12	1,01
HELIOS	1,00	1,02	1,11	1,14	1,13
JUB	1,09	1,09	1,13	1,16	1,04
BELINKA	1,22	1,40	1,38	1,47	1,42
DEJAVNOST					1,18
<u>2. Kratkoročna pokritost kratkoročnih obveznosti (kratkoročni koeficient)</u>					
COLOR	2,02	1,80	1,77	1,91	1,74
HELIOS	1,42	1,66	1,77	1,96	1,60
JUB	3,49	3,27	3,75	2,79	1,47
BELINKA	5,48	8,38	6,89	8,88	7,10
DEJAVNOST					2,14
<u>3. Pospešena pokritost kratkoročnih obveznosti (pospešeni koeficient)</u>					
COLOR	1,00	1,07	1,09	1,29	1,03
HELIOS	1,01	1,06	1,24	1,36	1,19
JUB	2,48	2,10	2,82	2,16	1,15
BELINKA	3,69	6,83	5,38	7,80	6,03
DEJAVNOST					1,45
<u>4. Razmerje med kratkoročnimi terjatvami in kratkoročnimi obveznostmi iz poslovanja</u>					
COLOR	1,17	1,87	1,58	2,24	1,73
HELIOS	1,42	1,58	1,66	1,64	0,77
JUB	1,57	1,64	2,91	2,14	1,89
BELINKA	2,33	3,20	2,01	2,72	1,98
DEJAVNOST					1,51

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

2. KAZALNIKI OBRAČANJA IN DNEVI VEZAVE

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Obračanje obratnih sredstev</u>					
COLOR	2,15	1,87	1,54	1,49	1,80
HELIOS	2,42	2,27	2,19	2,44	2,38
JUB	5,15	5,00	3,97	3,36	3,75
BELINKA	2,82	3,18	2,13	2,51	2,93
DEJAVNOST					2,07
<u>2. Obračanje zalog</u>					
COLOR	4,14	4,03	3,92	4,09	4,73
HELIOS	7,24	6,07	6,05	7,28	6,95
JUB	13,24	12,59	13,23	13,55	14,79
BELINKA	6,47	8,54	5,89	7,34	9,72
DEJAVNOST					5,71
<u>3. Obračanje terjatev iz poslovanja</u>					
COLOR	5,35	3,95	2,77	2,47	2,64
HELIOS	7,24	3,94	3,66	3,89	3,77
JUB	10,06	10,04	6,99	5,49	5,94
BELINKA	5,58	5,11	3,63	4,38	5,09
DEJAVNOST					3,59
<u>4. Dnevi vezave zalog</u>					
COLOR	88,2	90,6	93,2	89,2	77,1
HELIOS	50,4	60,1	60,4	50,1	52,5
JUB	27,6	29,0	27,6	26,9	24,7
BELINKA	56,4	42,7	62,0	49,7	37,5
DEJAVNOST					63,9
<u>5. Dnevi vezave terjatev iz poslovanja</u>					
COLOR	68,3	92,5	132,0	147,7	138,0
HELIOS	94,1	92,7	99,7	93,7	96,9
JUB	36,3	36,4	52,2	66,5	61,4
BELINKA	65,4	71,4	100,6	83,4	71,7
DEJAVNOST					101,7
<u>6. Dnevi vezave kratkoročnih obveznosti iz poslovanja</u>					
COLOR	71,0	69,3	83,3	79,6	71,2
HELIOS	74,5	65,7	66,8	59,1	98,9
JUB	22,1	25,4	24,1	33,3	35,4
BELINKA	31,3	26,7	41,7	39,0	35,0
DEJAVNOST					67,8

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

3. KAZALNIKI GOSPODARNOSTI, DONOSNOSTI IN DOHODKOVNOSTI

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Celotna gospodarnost</u>					
COLOR	1,08	1,04	1,04	1,03	0,82
HELIOS	1,01	1,00	0,97	0,93	0,98
JUB	1,10	1,11	1,11	1,11	1,09
BELINKA	0,98	0,91	0,98	1,00	1,06
DEJAVNOST					1,01
<u>2. Gospodarnost poslovanja</u>					
COLOR	1,08	1,05	1,02	1,02	0,84
HELIOS	0,98	1,00	0,98	0,99	1,00
JUB	1,08	1,11	1,10	1,09	1,08
BELINKA	0,99	0,91	0,96	1,00	1,04
DEJAVNOST					1,03
<u>3. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov v %</u>					
COLOR	6,82	4,05	4,16	3,34	(21,66)
HELIOS	0,70	(0,44)	(2,85)	(7,38)	(1,54)
JUB	7,98	8,62	8,79	8,66	6,75
BELINKA	(1,64)	(9,54)	(1,91)	0,37	5,32
DEJAVNOST					(0,21)
<u>4. Proizvodnost sredstev</u>					
COLOR	1,01	0,85	0,76	0,81	0,82
HELIOS	0,99	0,97	0,96	1,14	1,15
JUB	1,46	1,28	1,21	1,19	1,10
BELINKA	0,79	0,80	0,52	0,55	0,61
DEJAVNOST					1,11
<u>5. Čista donosnost sredstev v %</u>					
COLOR	6,88	3,43	3,16	2,71	(17,81)
HELIOS	0,69	(0,43)	(2,75)	(8,38)	(1,78)
JUB	11,64	11,01	10,66	10,32	7,40
BELINKA	(1,30)	(7,61)	(1,00)	0,21	3,23
DEJAVNOST					(0,24)
<u>6. Čista donosnost kapitala v %</u>					
COLOR	10,85	4,98	4,74	4,39	(31,12)
HELIOS	1,08	(0,62)	(3,76)	(11,38)	(2,68)
JUB	13,72	12,60	12,04	11,86	9,38
BELINKA	(1,42)	(8,11)	(1,06)	0,22	3,42
DEJAVNOST					(0,35)

<u>7. Dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v %</u>					
COLOR	7,56	4,62	2,41	1,77	(18,44)
HELIOS	(1,72)	(0,05)	(1,88)	(0,85)	(0,39)
JUB	7,75	9,69	8,75	8,24	6,99
BELINKA	(0,88)	(10,47)	(4,24)	(0,04)	4,11
DEJAVNOST					2,74
<u>8. Celotna dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v %</u>					
COLOR	7,20	4,17	4,36	3,54	(22,88)
HELIOS	0,73	(0,45)	(2,89)	(7,48)	(1,57)
JUB	9,35	10,00	10,40	10,63	8,17
BELINKA	(1,69)	(10,02)	(2,02)	0,39	5,49
DEJAVNOST					0,68
<u>9. Čista dobičkovnost prihodkov iz poslovanja v %</u>					
COLOR	7,04	4,17	4,36	3,54	(22,88)
HELIOS	0,73	(0,45)	(2,89)	(7,48)	(1,57)
JUB	8,32	8,85	9,07	9,03	6,94
BELINKA	(1,69)	(10,02)	(2,02)	0,38	5,49
DEJAVNOST					(0,22)
<u>10. Delež davkov v celotnem dobičku v %</u>					
COLOR	2,19	-	-	-	-
HELIOS	0,05	-	-	-	-
JUB	11,10	11,56	12,85	15,11	15,09
BELINKA	-	-	-	1,20	0,07
DEJAVNOST					16,58
<u>11. Skupni prihodki na zaposlenega *</u>					
COLOR	15.939	14.116	15.540	19.838	21.389
HELIOS	17.854	18.210	19.772	22.451	26.680
JUB	28.040	27.853	30.884	36.011	42.793
BELINKA	8.475	10.422	13.340	16.322	20.121
DEJAVNOST					33.965
<u>12. Čisti dobiček/izguba na zaposlenega *</u>					
COLOR	1.088	572	646	662	(4.633)
HELIOS	125	(81)	(564)	(1.656)	(412)
JUB	2.239	2.401	2.715	3.119	2.888
BELINKA	(139)	(994)	(255)	61	1.071
DEJAVNOST					(73)

13. Povprečna mesečna plača na zaposlenega v SIT					
COLOR	177.473	170.728	188.180	207.622	226.361
HELIOS	133.252	155.563	182.853	189.224	205.759
JUB	225.955	240.047	272.502	293.516	331.665
BELINKA	151.905	152.878	196.868	203.690	223.946
DEJAVNOST					254.583

* Znesek v tisoč SIT

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

4. DENARNI TOK

	1997	1998	1999	2000	2001
<u>1. Enostavni denarni tok*</u>					
COLOR	1.103.685	750.272	767.883	898.030	(1.274.255)
HELIOS	115.138	90.857	41.560	(90.460)	21.556
JUB	613.835	729.590	850.980	1.081.588	1.025.849
BELINKA	36.210	(51.928)	33.270	56.880	120.675
DEJAVNOST					3.734.182
<u>2. Sprememba v obratnih sredstvih*</u>					
COLOR	60.025	(504.222)	(417.566)	(1.389.143)	940.515
HELIOS	(100.054)	(85.760)	(52.575)	8.815	400.792
JUB	135.551	(206.642)	(318.389)	(260.295)	(343)
BELINKA	(27.233)	32.453	22.457	17.571	1.602
DEJAVNOST					747.116
<u>3. Popravljeni denarni tok*</u>					
COLOR	1.281.164	246.050	350.823	(491.113)	(223.035)
HELIOS	15.084	5.097	(11.015)	(81.645)	422.348
JUB	749.386	522.948	532.591	821.293	1.025.506
BELINKA	8.977	(14.475)	55.727	74.451	122.277
DEJAVNOST					2.679.701
<u>4. Naložbe v opredmetena osnovna sredstva</u>					
COLOR	(576.366)	(733.228)	(860.332)	(559.975)	(446.796)
HELIOS	(119.309)	(129.113)	(59.055)	(13.127)	(15.931)
JUB	(835.241)	(755.922)	(740.432)	(624.096)	(1.144.327)
BELINKA	(120.461)	35.856	(100.022)	(115.296)	(197.157)
DEJAVNOST					(2.599.661)

* Znesek v tisoč SIT

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

PRILOGA 2

BILANCE STANJA PODJETJA COLOR MEDVODE

	1997	1998	1999	2000	2001
Postavke iz bilance stanja	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT
I. SREDSTVA (A+B)	7.266.684	7.959.279	9.491.830	11.557.719	9.830.063
<u>A. STALNA SREDSTVA (1 do 4)</u>	4.370.235	4.796.234	5.256.850	5.553.775	5.165.069
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	128.495	248.362	589.841	460.432
2. Opredmetena osnovna sredstva	4.148.312	4.392.482	4.760.241	4.707.573	4.524.423
2.1. Nepremičnine	2.476.241	2.602.022	2.850.779	3.023.710	3.144.200
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	1.672.071	1.790.460	1.909.462	1.683.863	1.380.223
3. Dolgoročne finančne naložbe	221.923	275.257	248.247	256.361	180.214
4. Popravek kapitala	0	0	0	0	0
<u>B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)</u>	2.896.449	3.163.045	4.234.980	6.003.944	4.664.994
1. Zaloge	1.454.217	1.271.940	1.621.950	1.943.369	1.908.014
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	17.517	18.735	9.500	14.174	30.544
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	1.219.552	1.863.604	2.540.552	3.619.831	2.600.604
4. Kratkoročne finančne naložbe	176.181	7.494	12.394	406.337	4.928
5. Denarna sredstva	27.855	64	50.031	19.648	117.141
6. Aktivne časovne razmejitev	1.127	1.208	553	585	3.763
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	7.266.684	7.959.279	9.491.830	11.557.719	9.830.063
<u>A. KAPITAL (1 do 5 - 6)</u>	5.015.317	5.468.513	6.159.431	6.832.228	5.406.283
1. Osnovni kapital	1.900.785	1.900.782	1.900.782	1.900.782	1.900.782
2. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	0
3. Rezerve	434.059	434.062	434.062	434.062	434.062
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	616.004	705.900	981.210	1.138.959	1.138.959
5. Revalorizacijski popravek kapitala	2.064.469	2.427.769	2.843.377	3.358.425	3.836.681
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	0	0	0	0	(1.904.201)
<u>B. DOLGOROČNE REZERVACIJE</u>	604.143	590.633	596.490	515.209	539.237
<u>C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI</u>	218.307	150.553	342.881	1.073.730	1.221.562
<u>Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI</u>	1.427.388	1.745.638	2.391.223	3.135.242	2.654.585
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	1.038.985	994.206	1.605.080	1.617.162	1.499.187
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	388.403	751.432	786.143	1.518.080	1.155.398
<u>D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE</u>	1.529	3.942	1.805	1.310	8.396

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA PODJETJA COLOR MEDVODE V DELEŽIH

	1997	1998	1999	2000	2001
Postavke iz bilance stanja	Delež v %	Delež v %	Delež v %	Delež v %	Delež v %
I. SREDSTVA (A+B)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
A. STALNA SREDSTVA (1 do 4)	60,1	60,3	55,4	48,1	52,5
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	-	1,6	2,6	5,1	4,7
2. Opredmetena osnovna sredstva	57,1	55,2	50,2	40,7	46,0
2.1. Nepremičnine	34,1	32,7	30,0	26,2	32,0
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	23,0	22,5	20,1	14,6	14,0
3. Dolgoročne finančne naložbe	3,1	3,5	2,6	2,2	1,8
4. Popravek kapitala	-	-	-	-	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)	39,9	39,7	44,6	51,9	47,5
1. Zaloge	20,0	16,0	17,1	16,8	19,4
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	0,2	0,2	0,1	0,1	0,3
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	16,8	23,4	26,8	31,3	26,5
4. Kratkoročne finančne naložbe	2,4	0,1	0,1	3,5	0,1
5. Denarna sredstva	0,4	0,0	0,5	0,2	1,2
6. Aktivne časovne razmejitev	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
A. KAPITAL (1 do 5 - 6)	69,0	68,7	64,9	59,1	55,0
1. Osnovni kapital	26,2	23,9	20,0	16,4	19,3
2. Vplačani presežek kapitala	-	-	-	-	-
3. Rezerve	6,0	5,5	4,6	3,8	4,4
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	8,5	8,9	10,3	9,9	11,6
5. Revalorizacijski popravek kapitala	28,4	30,5	30,0	29,1	39,0
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	-	-	-	-	(19,4)
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	8,3	7,4	6,3	4,5	5,5
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	3,0	1,9	3,6	9,3	12,4
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	19,6	21,9	25,2	27,1	27,0
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	14,3	12,5	16,9	14,0	15,3
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	5,3	9,4	8,3	13,1	11,8
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

POSTAVKE IZ BILANCE STANJA PODJETJA COLOR MEDVODE KOT INDEKSI

Postavke iz bilance stanja	Indeks 1997/1996	Indeks 1998/1997	Indeks 1999/1998	Indeks 2000/1999	Indeks 2001/2000
I. SREDSTVA (A+B)	101,5	109,5	119,3	121,8	85,1
A. STALNA SREDSTVA (1 do 4)	99,6	109,7	109,6	105,6	93,0
1. Neopredmetena dolgoročna sredstva	-	-	193,3	237,5	78,1
2. Opredmetena osnovna sredstva	99,3	105,9	108,4	98,9	96,1
2.1. Nepremičnine	106,3	105,1	109,6	106,1	104,0
2.2. Oprema in druga opredmetena osnovna sredstva	90,4	107,1	106,6	88,2	82,0
3. Dolgoročne finančne naložbe	106,9	124,0	90,2	103,3	70,3
4. Popravek kapitala	-	-	-	-	-
B. GIBLJIVA SREDSTVA (1 do 6)	104,5	109,2	133,9	141,8	77,7
1. Zaloge	108,3	87,5	127,5	119,8	98,2
2. Dolgoročne terjatve iz poslovanja	385,7	107,0	50,7	149,2	215,5
3. Kratkoročne terjatve iz poslovanja	87,5	152,8	136,3	142,5	71,8
4. Kratkoročne finančne naložbe	2.994,2	4,3	165,4	3.278,5	1,2
5. Denarna sredstva	121,0	0,2	78.173,4	39,3	596,2
6. Aktivne časovne razmejitve	55,8	107,2	45,8	105,8	643,2
II. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV (A do D)	101,5	109,5	119,3	121,8	85,1
A. KAPITAL (1 do 5 - 6)	121,4	109,0	112,6	110,9	79,1
1. Osnovni kapital	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
2. Vplačani presežek kapitala	-	-	-	-	-
3. Rezerve	48,7	100,0	100,0	100,0	100,0
4. Čisti dobiček (preneseni iz prejšnjih let in nerazdeljeni iz poslovnega leta)	172,0	114,6	139,0	116,1	100,0
5. Revalorizacijski popravek kapitala	114,4	117,6	117,1	118,1	114,2
6. Čista izguba (prenesena iz prejšnjih let in iz poslovnega leta)	-	-	-	-	-
B. DOLGOROČNE REZERVACIJE	64,7	97,8	101,0	86,4	104,7
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	54,9	69,0	227,7	313,1	113,8
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	84,2	122,3	137,0	131,1	84,7
1. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	99,7	95,7	161,4	100,8	92,7
2. Kratkoročne obveznosti iz financiranja	59,5	193,5	104,6	193,1	76,1
D. PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	83,4	257,8	45,8	72,6	640,9

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

IZKAZI USPEHA PODJETJA COLOR MEDVODE

	1997	1998	1999	2000	2001
Postavke iz izkaza uspeha	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT	Znesek v tisoč SIT
1. Prihodki iz poslovanja	7.044.446	6.270.898	6.311.906	8.053.243	8.322.696
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	2.588.282	2.493.831	2.492.469	2.635.092	2.842.188
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	3.941.075	3.619.082	3.593.347	4.907.668	5.340.704
1.3. Drugi prihodki	515.089	157.985	226.090	510.483	139.804
2. Odhodki poslovanja	6.512.052	5.981.225	6.160.084	7.910.867	9.857.109
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	4.034.865	4.045.468	4.338.142	5.893.035	6.357.060
2.2. Stroški dela	1.315.038	1.307.522	1.359.474	1.498.325	1.628.804
2.3. Amortizacija	607.681	489.058	492.573	612.643	629.946
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij	117.454	0	506	0	110.705
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	437.014	139.177	(30.611)	(93.136)	1.130.594
I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE	1.140.075	778.731	644.395	755.019	(904.467)
II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	532.394	289.673	151.822	142.376	0
III. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	0	0	0	(1.534.413)
3. Prihodki od financiranja	193.529	110.260	289.805	375.680	445.249
4. Odhodki financiranja	229.818	206.195	181.965	351.323	632.366
4.1. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	329	5.215	3.587	11.995	82.347
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	229.489	200.980	178.378	339.328	550.019
IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	496.105	193.738	259.662	166.733	0
V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	0	0	0	(1.721.530)
5. Izredni prihodki	30.101	69.771	18.293	121.239	22.930
6. Izredni odhodki	19.108	2.295	2.645	2.585	205.601
SKUPNI PRIHODKI	7.268.076	6.450.929	6.620.004	8.550.162	8.790.875
SKUPNI ODHODKI	6.760.978	6.189.715	6.344.694	8.264.775	10.695.076
VI. CELOTNI DOBIČEK	507.098	261.214	275.310	285.387	0
VII. CELOTNA IZGUBA	0	0	0	0	(1.904.201)

<u>7. Davek iz dobička</u>	11.094	0	0	0	0
<u>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</u>	496.004	261.214	275.310	285.387	0
Število gospodarskih družb s čistim dobičkom	7	7	7	8	6
<u>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</u>	0	0	0	0	(1.904.201)
Število gospodarskih družb s čisto izgubo	4	3	3	1	3

* Število gospodarskih družb v dejavnosti izbrane gospodarske družbe

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

IZKAZI USPEHA PODJETJA COLOR MEDVODE KOT DELEŽI

	1997	1998	1999	2000	2001
Postavke iz izkaza uspeha	Delež v prihodkih iz poslovanja v %	Delež v prihodkih iz poslovanja v %	Delež v prihodkih iz poslovanja v %	Delež v prihodkih iz poslovanja v %	Delež v prihodkih iz poslovanja v %
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	36,7	39,8	39,5	32,7	34,1
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	55,9	57,7	56,9	60,9	64,2
1.3. Drugi prihodki	7,3	2,5	3,6	6,3	1,7
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	92,4	95,4	97,6	98,2	118,4
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	57,3	64,5	68,7	73,2	76,4
2.2. Stroški dela	18,7	20,9	21,5	18,6	19,6
2.3. Amortizacija	8,6	7,8	7,8	7,6	7,6
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij	1,7	-	0,0	-	1,3
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	6,2	2,2	(0,5)	(1,2)	13,6
<u>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</u>	16,2	12,4	10,2	9,4	(10,9)
<u>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</u>	7,6	4,6	2,4	1,8	-
<u>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</u>	-	-	-	-	(18,4)
<u>3. Prihodki od financiranja</u>	2,7	1,8	4,6	4,7	5,3
<u>4. Odhodki financiranja</u>	3,3	3,3	2,9	4,4	7,6
4.1. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	0,0	0,1	0,1	0,1	1,0
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	3,3	3,2	2,8	4,2	6,6
<u>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	7,0	3,1	4,1	2,1	-
<u>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	-	-	-	-	(20,7)
<u>5. Izredni prihodki</u>	0,4	1,1	0,3	1,5	0,3
<u>6. Izredni odhodki</u>	0,3	0,0	0,0	0,0	2,5
SKUPNI PRIHODKI	103,2	102,9	104,9	106,2	105,6
SKUPNI ODHODKI	96,0	98,7	100,5	102,6	128,5
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	7,2	4,2	4,4	3,5	-
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	-	-	-	-	(22,9)

<u>7. Davek iz dobička</u>	0,2	-	-	-	-
<u>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</u>	7,0	4,2	4,4	3,5	-
Število gospodarskih družb s čistim dobičkom*	-	-	-	-	-
<u>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</u>	-	-	-	-	(22,9)
Število gospodarskih družb s čisto izgubo*	-	-	-	-	-

* Število gospodarskih družb v dejavnosti izbrane gospodarske družbe

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

IZKAZI USPEHA PODJETJA COLOR MEDVODE KOT INDEKSI

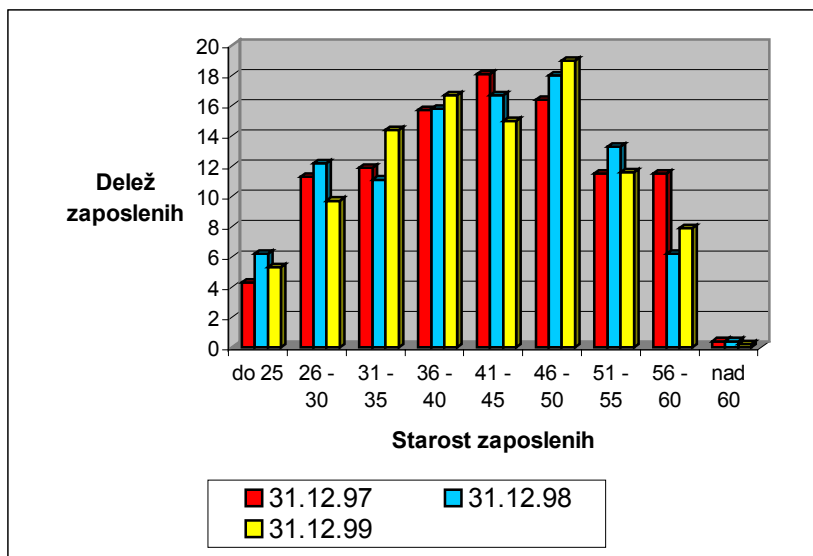
Postavke iz izkaza uspeha	Indeks 1997/1996	Indeks 1998/1997	Indeks 1999/1998	Indeks 2000/1999	Indeks 2001/2000
<u>1. Prihodki iz poslovanja</u>	120,6	89,0	100,7	127,6	103,3
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	97,5	96,4	99,9	105,7	107,9
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	126,6	91,8	99,3	136,6	108,8
1.3. Drugi prihodki	710,9	30,7	143,1	225,8	27,4
<u>2. Odhodki poslovanja</u>	121,5	91,8	103,0	128,4	124,6
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	101,7	100,3	107,2	135,8	107,9
2.2. Stroški dela	124,6	99,4	104,0	110,2	108,7
2.3. Amortizacija	161,4	80,5	100,7	124,4	102,8
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij	-	-	-	-	-
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	-	31,8	-	304,3	-
<u>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</u>	133,3	68,3	82,7	117,2	-
<u>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</u>	111,2	54,4	52,4	93,8	-
<u>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</u>	-	-	-	-	-
<u>3. Prihodki od financiranja</u>	206,2	57,0	262,8	129,6	118,5
<u>4. Odhodki financiranja</u>	82,8	89,7	88,2	193,1	180,0
4.1. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	18,5	1.585,1	68,8	334,4	686,5
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	83,2	87,6	88,8	190,2	162,1
<u>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	168,3	39,1	134,0	64,2	-
<u>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</u>	-	-	-	-	-
<u>5. Izredni prihodki</u>	30,8	231,8	26,2	662,8	18,9
<u>6. Izredni odhodki</u>	55,7	12,0	115,3	97,7	7.953,6
SKUPNI PRIHODKI	120,5	88,8	102,6	129,2	102,8
SKUPNI ODHODKI	119,2	91,6	102,5	130,3	129,4
<u>VI. CELOTNI DOBIČEK</u>	141,6	51,5	105,4	103,7	-
<u>VII. CELOTNA IZGUBA</u>	-	-	-	-	-
<u>7. Davek iz dobička</u>	-	-	-	-	-
<u>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</u>	138,5	52,7	105,4	103,7	-
Število gospodarskih družb s čistim dobičkom	-	-	-	-	-
<u>IX. ČISTA IZGUBA POSLOVNEGA LETA</u>	-	-	-	-	-
Število gospodarskih družb s čisto izgubo	-	-	-	-	-

* Število gospodarskih družb v dejavnosti izbrane gospodarske družbe

Vir: Gvin - finančni podatki od 1997 do 2001. [URL: <http://www.gvin.com>], 5.12.2002.

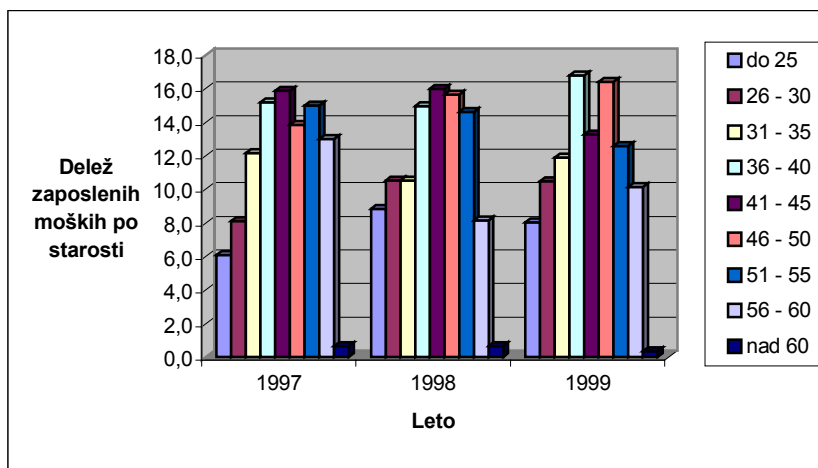
PRILOGA 3

Slika 10: Delež zaposlenih po starosti v Colorju v letih od 1997 do 1999



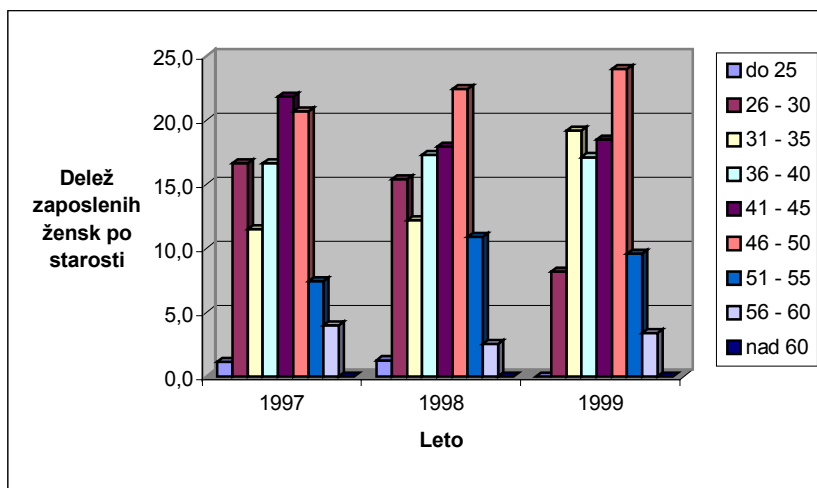
Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

Slika 11: Delež zaposlenih moških po starosti v Colorju na dan 31.12. v letih 1997 do 1999



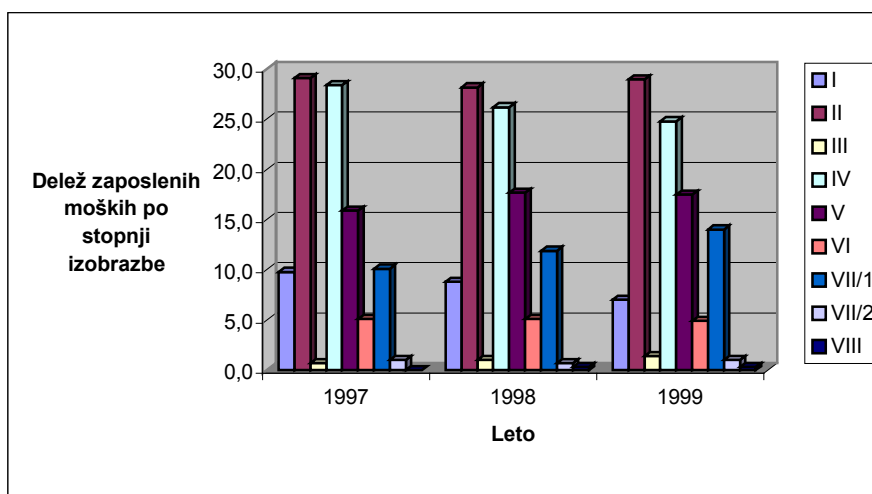
Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

Slika 12: Delež zaposlenih žensk po starosti v Colorju na dan 31.12. v letih 1997 do 1999



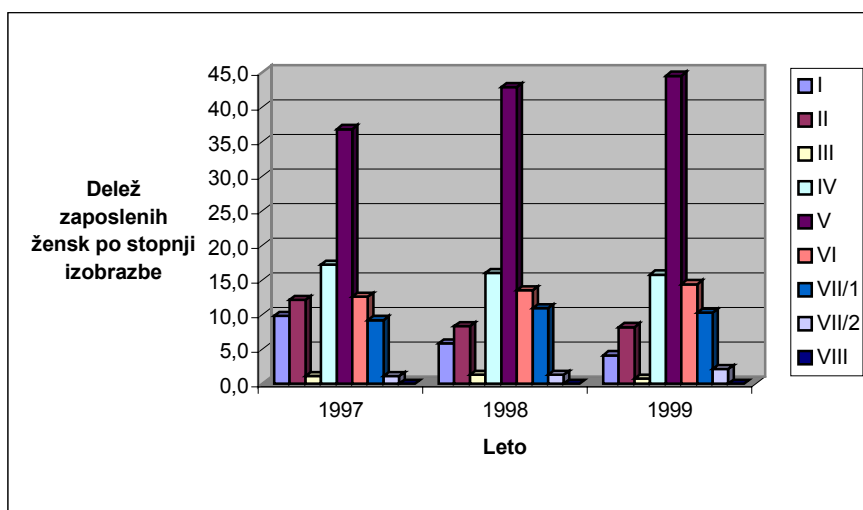
Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

Slika 13: Delež zaposlenih moških po stopnji izobrazbe v Colorju na dan 31.12. v letih 1997 do 1999



Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

Slika 14: Delež zaposlenih žensk po stopnji izobrazbe v Colorju na dan 31.12. v letih 1997 do 1999



Vir: Poročila o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode od leta 1997 do 1999.

Tabela 22: Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih moških v Colorju na dan 31.12.1999 v odstotkih

	I	II	III	IV	V	VI	VII/1	VII/2	VIII	Skupaj
Do 25	1,0	1,7	0,0	3,8	0,7	0,0	0,7	0,0	0,0	8,0
26 – 30	0,7	1,4	0,7	1,0	2,1	0,7	3,5	0,3	0,0	10,5
31 – 35	0,3	2,1	0,0	3,1	4,5	0,7	1,0	0,0	0,0	11,9
36 – 40	0,7	5,2	0,0	4,2	2,8	0,7	2,4	0,3	0,3	16,8
41 – 45	2,1	6,3	0,3	1,0	1,0	1,0	1,4	0,0	0,0	13,3
46 – 50	1,0	7,7	0,0	2,4	2,1	0,3	2,4	0,3	0,0	16,4
51 – 55	0,3	1,7	0,0	4,5	3,1	1,4	1,4	0,0	0,0	12,6
56 – 60	0,7	2,8	0,3	4,5	1,0	0,0	0,7	0,0	0,0	10,1
nad 60	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,3
Skupaj	7,0	29,0	1,4	24,8	17,5	4,9	14,0	1,0	0,3	100,0

Vir: Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode za leto 1999.

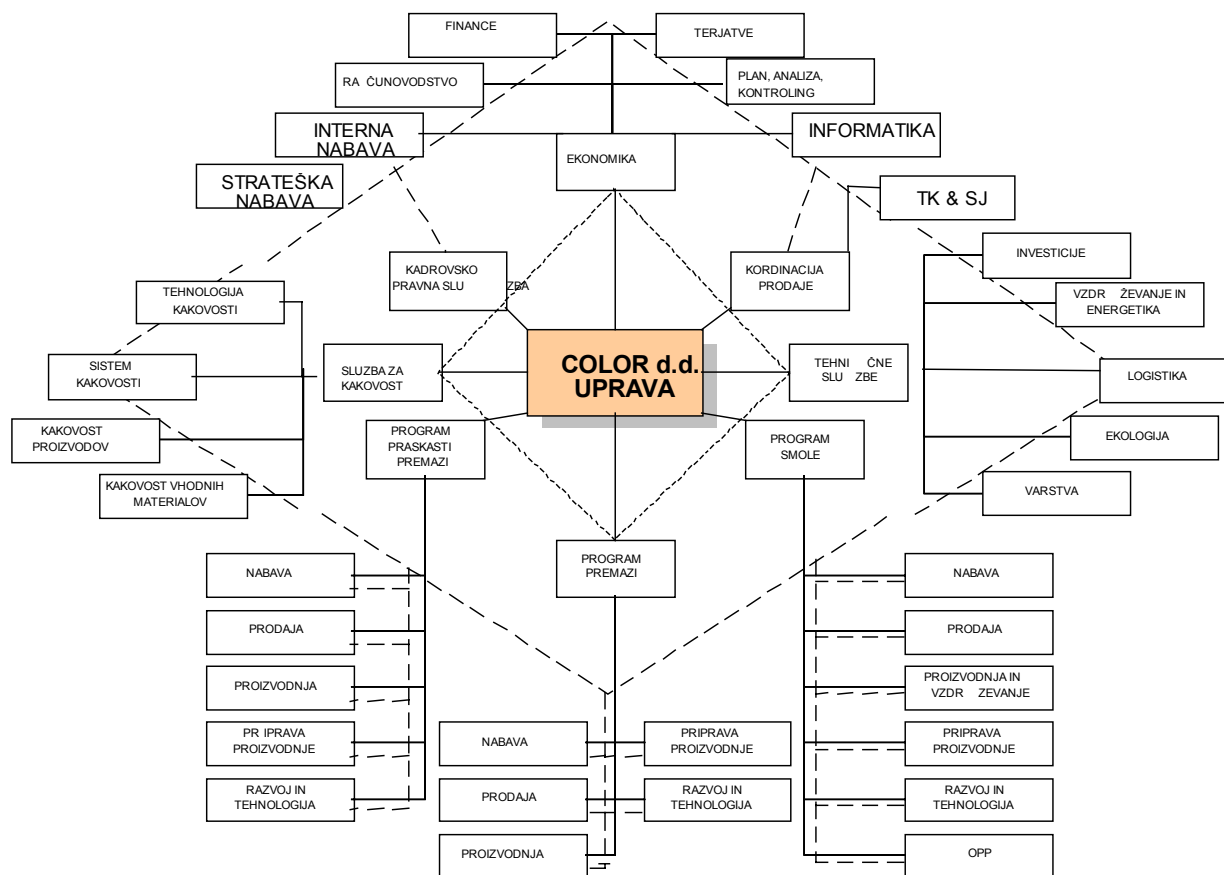
Tabela 23: Starostna in izobrazbena struktura zaposlenih žensk v Colorju na dan 31.12.1999 v odstotkih

	I	II	III	IV	V	VI	VII/1	VII/2	VIII	
Do 25	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
26 – 30	0,0	0,7	0,0	1,4	4,8	1,4	0,0	0,0	0,0	8,2
31 – 35	0,7	0,0	0,7	0,7	12,3	2,7	2,1	0,0	0,0	19,2
36 – 40	0,0	0,0	0,0	1,4	11,0	2,1	2,7	0,0	0,0	17,1
41 – 45	0,7	3,4	0,0	4,8	6,2	0,7	2,1	0,7	0,0	18,5
46 – 50	2,7	2,7	0,0	6,8	7,5	2,7	0,7	0,7	0,0	24,0
51 – 55	0,0	0,0	0,0	0,7	2,7	3,4	2,1	0,7	0,0	9,6
56 – 60	0,0	1,4	0,0	0,0	0,0	1,4	0,7	0,0	0,0	3,4
Nad 60	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	4,1	8,2	0,7	15,8	44,5	14,4	10,3	2,1	0,0	100,0

Vir: Poročilo o delu kadrovske službe podjetja Color Medvode za leto 1999.

PRILOGA 4

Slika 15: Organizacijska shema podjetja Color Medvode



Vir: Letno poročilo podjetja Color Medvode za leto 2001.

Opombe:

- Nabava v podjetju še ni organizirana po profitnih centrih;
- V podjetju nimajo niti interne niti strateške nabave, imajo le oddelek za skupno nabavo;
- OPP oddelek ne obstaja;
- Varstvo vključuje varstvo pri delu ter požarno varnost;
- Tehnologija kakovosti in sistem kakovosti sta v istem oddelku;
- TK & SJ ... tržno komuniciranje in stiki z javnostjo, kamor so uvrščeni tudi raziskovalci.

POPRAVKI:

1. Str.8:

Po nerevidiranih poslovnih rezultatih je prodaja Colorjevih izdelkov v letu 2002 znašala 9 milijard in 37 milijonov tolarjev, kar je za 16 odstotkov več kot v letu 2001.

2. Str.10:

Prodaja omenjenih premazov se je nato v letu 2001 povečala kar za 90odstotkov, v letu 2002 pa je narasla še za 52 odstotkov.

3. Str. 34:

Na dan 31.12.2001 je bilo število zaposlenih v raziskovalno-razvojnem sektorju manjše za 14,9 odstotkov glede na stanje 31.12.2000. Sicer pa je bilo število zaposlenih v raziskovalno-razvojnem sektorju na dan 31.12. 2001 kar za 25 odstotkov manjše kot na dan 31.12.1996.