

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**DIVERZIFIKACIJA V PANOGO TURIZMA NA PRIMERU
PODJETJA FERROČRTALIČ D. O. O**

Ljubljana, februar 2022

LEO ANDOLŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Leo Andolšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Diverzifikacija v panogo turizma na primeru podjetja FerroČrtalič d.o.o., pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Kirom Kuščerjem.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____.

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	3
1 DIVERZIFIKACIJA.....	4
1.1 Diverzifikacija v kontekstu strategije poslovanja podjetja	5
1.2 Opredelitev in vrste diverzifikacije.....	6
1.2.1 Delitev diverzifikacije po Ansoffu	6
1.2.1.1 Horizontalna diverzifikacija	6
1.2.1.2 Vertikalna diverzifikacija	7
1.2.1.3 Koncentrična diverzifikacija.....	7
1.2.1.4 Konglomeratna diverzifikacija	7
1.2.2 Delitev diverzifikacije po ostalih avtorjih	8
1.3 Izobraževalno-turistični proizvod	8
1.3.1 Opredelitev turističnega proizvoda.....	8
1.3.2 Opredelitev izobraževalnega proizvoda	10
1.3.3 Opredelitev izobraževalnega turizma	12
1.3.4 Oblikovanje izobraževalno-turističnega proizvoda.....	12
2 PREDSTAVITEV PODJETJA FERROČRTALIČ D.O.O.....	14
2.1 Nastanek in razvoj podjetja.....	14
2.2 Vizija in poslanstvo podjetja	15
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA.....	15
3.1 Namen in cilji raziskave	15
3.2 Uporabljena metodologija	15
3.3 Analiza zbranih podatkov.....	16
3.3.1 Analiza stanja in potreb podjetja Ferročrtalič.....	16
3.3.2 PSPN analiza	19
3.4 Ključne ugotovitve.....	21
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE.....	28

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ansoffova matrika diverzifikacij.....	6
Tabela 2: Prikaz obstoječih izobraževalnih storitev in proizvodov podjetja Ferročrtalič ..	17
Tabela 3: PSPN analiza diverzifikacije podjetja Ferročrtalič.....	20
Tabela 4: Nabor izobraževalno-turističnih proizvodov podjetja Ferročrtalič.....	23

KAZALO SLIK

Slika 1: Model koncentracije in diverzifikacije turističnih proizvodov	13
--	----

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja FerroČrtalič d.o.o.	1
Priloga 2: Intervju s prodajalcem podjetja FerroČrtalič d.o.o.	7
Priloga 3: Intervju z zaposleno v komercialnem oddelku podjetja FerroČrtalič d.o.o.	10
Priloga 4: Intervju z županom občine Dolenjske Toplice.....	15

SEZNAM KRATIC

3D – Tridimenzionalni prostor (3D tisk – Tisk tridimenzionalnih kosov)

angl. – angleško

OECD - (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development); Organizacija za ekonomsko kooperacijo in razvoj

PSPN – Prednosti, Slabosti, Priložnosti, Nevarnosti

UVOD

Zaradi nenehno spreminjajočih se gospodarskih razmer kot posledice globalizacije in naprednih tehnologij se morajo podjetja hitro prilagajati, če želijo preživeti oz. rasti. Ko podjetja dosežejo določeno stopnjo planiranega razvoja, začnejo v njih pogosto razmišljati o načrtovanju strategije rasti poslovanja, ki ji pravimo diverzifikacija. Z diverzifikacijo podjetja širijo svoj trg z dodajanjem novih proizvodov in storitev, ter tako dosegajo večji donos. Izbira primerne strategije rasti je tako za podjetje ključnega pomena, če si želi v prihodnje zagotoviti konkurenčno prednost in dolgoročno rast.

Diverzifikacija poleg večje donosnosti lahko tudi močno poveča ugled blagovne znamke ali omogoči podjetju zaščito pred konkurenčnimi podjetji. Čeprav diverzifikacija velja za tvegano strategijo rasti, bi ji podjetja morala slediti, če njihovi trenutni trgi kažejo znake upočasnevanja rasti ali stagnacije.

Glavni namen diplomske naloge je s pomočjo domače in tuje literature predstaviti teoretična izhodišča diverzifikacije, opredeliti vzroke za uvedbo strategije diverzifikacije in predstaviti oblikovanje izobraževalno-turističnega proizvoda na primeru podjetja FerroČrtalič d.o.o. (v nadaljevanju FerroČrtalič). Po začetni predstavitvi različnih teoretičnih okvirov diverzifikacije smo ločeno opredelili turistični in izobraževalni proizvod, tako smo v nadaljevanju lažje prikazali pomen izobraževalno-turističnega proizvoda.

Pred analizo pridobljenih sekundarnih virov in kvalitativno raziskavo smo predstavili še družinsko podjetje FerroČrtalič, ki že desetletja deluje na področju obdelovanja površin. S kronološkim pregledom delovanja podjetja smo predstavili vizijo in poslanstvo podjetja, v katerem se že od nastanka kaže potencial za rast in zanjo potreben pogum.

S kvalitativno raziskavo (metode intervjuja) smo pri zaposlenih v podjetju ugotavljali, zakaj se je podjetje odločilo za diverzifikacijo, katere potrebne kapacitete podjetje že ima in kaj še potrebuje ter kateri vplivi zunanjega in notranjega okolja podjetja se kažejo ob razvoju izobraževalno-turističnega proizvoda. V nadaljevanju smo izvedli analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (v nadaljevanju PSPN), da smo lažje oblikovali idejno zasnovo izobraževalno-turističnega proizvoda, ki bi lahko pomenil pomemben korak naprej v strategiji in poslovnem modelu podjetja.

Zaključni del naloge je bil namenjen oblikovanju izobraževalno-turističnega proizvoda za podjetje FerroČrtalič, zato smo ob koncu na podlagi vseh pridobljenih sekundarnih podatkov tudi oblikovali izobraževalno-turistični proizvod ter zapisali ključne ugotovitve. Priprava takšnih proizvodov je za podjetje izjemnega pomena, saj tako njihovi distributerji, agenti in poslovni partnerji bolj celostno spoznajo podjetje na sami lokaciji in morda uvidijo njim še nepoznane rešitve. Ocenili smo tudi ujemanje teh ciljev s strategijo podjetja.

1 DIVERZIFIKACIJA

Diverzifikacija proizvoda je praksa širjenja osnovnega trga zaradi proizvoda. Ta strategija se uporablja za večanje prodaje z obstoječo linijo proizvodov in je še posebej uporabna za podjetja, ki se srečujejo s stagnacijo ali usihanjem prodaje.

Bragg (2021) opredeli dve tehniki diverzifikacije proizvodov:

- Prodaja pod blagovno znamko: gre za širjenje obstoječe blagovne znamke z visokokakovostno, nizkokakovostno ali pa srednjekakovostno linijo proizvodov.
- Širitev proizvoda je druga tehnika, pri kateri je mogoče prodajati različne verzije enega proizvoda z dodajanjem posameznih lastnosti.

Oxford Learner's Dictionary (2020) opredeljuje pojem diverzifikacije na dva načina: prvi način označuje kot bolj poslovni termin, pri katerem gre za razvoj širšega spektra proizvodov, interesov, veščin itd. v želji biti uspešnejši in zmanjšati tveganje. Drugi način je proces sprememb za doseganje večje raznolikosti. Izvleček iz slovarja na prvem mestu poudarja uvajanje sprememb za večjo raznolikost. Spremembe, ki jih označuje definicija, lahko razumemo tudi kot strategijo rasti podjetja, saj gre za mozaik več delov, ki sestavljajo celoto.

Diverzifikacija ni nova strategija, saj izhaja iz šestnajstega stoletja. Eno prvih podjetij med mnogimi, ki je uporabilo to strategijo, je House of Fugger, ki se je pojavljalo na področju bančništva, tekstila, začimb, bakra, srebra in financ po vsej Evropi (Glueck & Jauch, 1984, str. 237).

Pojem strategije avtorji definirajo različno. Ansoff (v Aziri & Nedelea, 2013) trdi, da gre za povezavo med organizacijami, dejavnostmi in proizvodnimi trgi, ki opredeljuje načrtovanje prihodnjih dejavnosti v podjetju. Andrews (v Aziri & Nedelea, 2013) meni, da gre za vzorec želja, namenov, ciljev in glavnih politik ter načrtov za doseganje načrtanih ciljev na način, da definira, kakšne posle podjetje opravlja oziroma naj bi jih opravljal. David (v Aziri & Nedelea, 2013) dodaja svoje mnenje, namreč da so strategije sredstvo za doseganje dolgoročnih ciljev. Johnson, Scholes in Whittington (v Aziri in Nedelea, 2013) pa pravijo, da je strategija dolgoročna usmeritev obsega organizacije, ki s spreminjanjem virov in kompetenc dosega prednost v variabilnem okolju s ciljem izpolnjevanja pričakovanih udeleženih strank. Iz definicij pojma strategije lahko razumemo, da jim je skupna osredotočenost na prihodnost in načrtovanje. Vsak raziskovalec poudarja sicer drug element, vendar so skupni temelji opredelitve strategije pogled v prihodnost, dolgoročnost trajanja in načrtovanje.

1.1 Diverzifikacija v kontekstu strategije poslovanja podjetja

Sedaj že razumemo, da gre pri uporabi termina diverzifikacija za eno od strategij rasti podjetja. Prvi, ki je definiral strategijo diverzifikacije, je bil Ansoff. Glueck in Jauch (1984) v svojem delu nadgrajujeta razmišljanje s tem, da gre pri diverzifikaciji v resnici za skupek več strategij. Glueck in Jauch (1984, str. 236-237) opredeljujeta notranje in zunanje dejavnike, na podlagi katerih se podjetja odločajo za diverzifikacijo.

Glueck in Jauch (1984) opredelita naslednje notranje dejavnike:

- Psihološki – delavci se naveličajo ponavljajočega se dela iz dneva v dan. Verjamejo tudi, da bo diverzifikacija preprečila nevarnost preozke specializacije.
- Diverzifikacija pripomore k balansiranju pomanjkljivosti, ki so razlog predhodnih slabih strateških odločitev.
- Diverzifikacija pomeni tudi pot, ki omogoča pretvarjanje trenutnih stroškovnih centrov v centre, ki bodo prinašali prihodke.

Glueck in Jauch (1984) pa pravita za zunanje dejavnike, da so pomembnejši od notranjih, so pa naslednji:

- Trg, na katerem podjetje nastane, je zanj premajhen in ne omogoča rasti podjetja.
- Razvoj in raziskave tehnologij v podjetju vodijo k razvoju izdelka, ki ima potencial.
- Davčna zakonodaja spodbuja naložbe v raziskave in razvoj namesto izplačevanja dividend, kar vodi k širšemu spektru proizvodov, ti pa so največkrat povod in podlaga za diverzifikacijo.

Strategija diverzifikacije zahteva vstop podjetja v nove panoge. Tako mora podjetje začeti proizvajati ter tržiti nove proizvode ali storitve. Ti proizvodi se od starih precej razlikujejo, s tem pa se razlikujejo tudi kupci. Podjetja se za diverzifikacijo lahko odločajo kot za strategijo notranje ali pa zunanje rasti podjetja. Diverzifikacija kot strategija notranje rasti podjetja obstaja tako, da podjetje samo zagotovi zmogljivosti za novo poslovno dejavnost in samo poskrbi za razvoj prodajnih in trženjskih poti. Seveda je to redka izbira, saj podjetja ne poznajo tehnoloških in trženjskih plati nove panoge. Tako se podjetja večinoma odločajo za diverzifikacijo kot strategijo zunanje rasti podjetja, kjer se povezujejo s podjetji, ki so že v (za to podjetje novi) panogi (Čater, Lahovnik, Pučko & Rejc Buhovac, 2011, str. 62–63).

Diverzifikacija poslovanja je možnost za rast tveganega posla takrat, ko se velikost podjetja povečuje z dodajanjem novih proizvodov, storitev in novih trgov (Tajnikar, 2006, str. 129). Pojem diverzifikacije torej označuje strategijo rasti podjetja, ki zajema nove panoge, nove proizvode in storitve. Povezuje nove trge in nove ciljne skupine potencialnih kupcev ter deluje na področju tveganja. Lahko je zelo tvegana poteza, večinoma pa je uporabljena prav za zmanjševanje tveganja v poslovanju podjetja.

1.2 Opredelitev in vrste diverzifikacije

V pregledu pojma diverzifikacije smo razumeli, da gre za skupek strategij predvsem na področju rasti podjetja. Ker je diverzifikacija že sama po sebi povezana s spremembami in uvajanjem novosti, implicira veliko različnih vrst izvajanja aktivnosti. Veliko strokovnjakov izhaja iz Ansoffove osnovne opredelitve, saj je on prvi obsežneje teoretiziral o tej temi. Iz njegove osnove strokovnjaki razvijajo nadaljnje teorije, ki so v uporabi danes. Seveda se stvari spreminjajo, saj se pojavljajo nove oblike poslovanja, ki jih omogočata globalizacija in tehnološki razvoj.

1.2.1 Delitev diverzifikacije po Ansoffu

Tabela 1 prikazuje Ansoffovo matriko diverzifikacij katera prikazuje in povezuje vertikalno, horizontalno, koncentrično in konglomeratno diverzifikacijo. Omenjene vrste diverzificiranja so predstavljene v nadaljevanju. Zanimivost matrike je, da tehnologijo in proizvode deli na povezano in nepovezano tehnologijo ter na obstoječ (podoben) oziroma nov proizvod. Glede na to delitev se spreminjajo specifične koncentrične in konglomeratne diverzifikacije.

Tabela 1: Ansoffova matrika diverzifikacij

	Novi proizvodi	
Nove funkcije	povezana tehnologija	nepovezana tehnologija
Podjetje je svoj kupec	vertikalna integracija	
Enak proizvod	horizontalna diverzifikacija	
Podoben proizvod	marketing in tehnologija – povezane koncentrične diverzifikacije	marketing – povezane koncentrične diverzifikacije
Nov proizvod	tehnologija – povezane koncentrične diverzifikacije	konglomeratna diverzifikacija

Prerejeno po Glueck & Jauch (1984).

1.2.1.1 Horizontalna diverzifikacija

Domazet (v Duhanič, 2012, str. 20) pravi, da: »Podjetja, ki rastejo na osnovi horizontalne diverzifikacije, so usmerjena na kompleksno povpraševanje, saj se samo tako lahko zagotovi nujno potrebna velikost trga za uspeh pri inovativnih izdelkih. Podjetje, ki raste in se širi na osnovi horizontalne diverzifikacije, usmerja tehnološke inovacije k značilnostim tržnih skupin v okviru kompleksnega povpraševanja. Horizontalna diverzifikacija omogoča tudi

podjetjem, ki tehnološko zaostajajo in ne morejo zadovoljiti novih potreb kupcev, da z načrtovanim planiranjem pridejo na nova tehnološka področja.«. Horizontalna diverzifikacija pomeni ponujanje nepovezanih proizvodov ali storitev obstoječim kupcem. Ta strategija ni tako tvegana kot konglomeratna diverzifikacija, saj podjetje svoje kupce že pozna (David, 2011, str. 52). Razlogi za horizontalno diverzifikacijo so naslednji: doseganje učinkov ekonomije velikega obsega, skupno obvladovanje tveganja specializacije, omogočanje doseganja nekaterih sinergičnih učinkov ter doseganje večje ekonomske moči in varnosti (Pučko, 2006, str. 181–182).

1.2.1.2 Vertikalna diverzifikacija

Domazet (v Duhanič, 2012, str. 21) navaja, da: »Vertikalna diverzifikacija predstavlja najintenzivnejšo obliko strateškega prilagajanja podjetja na spremembe v okolju. Usmerjena je v defenzivno metodo rasti, s povečevanjem stroškovne konkurenčnosti in strateškega položaja končne proizvodnje, saj ta omogoča rast. V posameznih fazah rasti se podjetja srečujejo z različnimi strateškimi problemi.«. Razlogi za vertikalno diverzifikacijo (integracijo) so: možnost zagotavljanja enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje in/ali prodaje v posameznih vertikalno povezanih enotah, možnost boljšega izkoriščanja materiala in energije pa še izogibanje posrednikom pri menjavi faznih proizvodov, možnost izrabe nekaterih sinergičnih učinkov ter večja ekonomska varnost integracijske tvorbe (Pučko, 2006, str. 182).

1.2.1.3 Koncentrična diverzifikacija

Domazet (v Duhanič, 2012, str. 20) koncentrično diverzifikacijo opisuje kot: »Rast s koncentrično diverzifikacijo temelji na tehnologiji, vendar vključuje tudi marketing. Močan položaj na trgu brez značilne tehnološke konkurence je lahko prav tako negotov kot tehnološka konkurenca brez močnega položaja. Tehnološko dobro razvito podjetje mora imeti dovolj znanja in sposobnosti, da iznajde nove vire rasti. Koncentrična diverzifikacija obravnava tudi probleme globine in širine dejavnosti podjetja.«. Koncentrična diverzifikacija pomeni širjenje ponudbe z dodajanjem povezanih proizvodov in storitev (David, 2011, str. 52).

1.2.1.4 Konglomeratna diverzifikacija

Domazet (v Duhanič, 2012, str. 21) opredeljuje naslednje: »Konglomeratna diverzifikacija je najprimernejša za velika podjetja, ki razpolagajo z zadostnim kapitalom. Podjetja ustvarjajo proizvode, ki so si med seboj različni in se prodajajo na različnih trgih. Za to diverzifikacijo je značilno, da ob obstoječih izdelkih proizvajamo nove, ki nimajo nikakršne sinergije z obstoječimi.«. Konglomeratna diverzifikacija pomeni dodajanje nepovezanih proizvodov ali storitev za nove stranke (David, 2011, str. 53).

1.2.2 Delitev diverzifikacije po ostalih avtorjih

Pučko (2006) delitev diverzifikacije se nanaša na njegovih osem osnovnih strategij razvoja podjetja; pri tem loči štiri vrste diverzifikacije:

- Strategija omejene proizvodno-tržne diverzifikacije, ki temelji na ohranjanju obstoječe tehnološke podstrukture in na spremembah v podstrukturi ter na spremembah v podstrukturi proizvoda oziroma trženja. Gre za uvedbo novega proizvoda v poslovni program za nov trg.
- Strategija omejene tržno-tehnološke diverzifikacije deluje na principu ohranjanja podstrukture proizvoda in na spremembah v tehnološki in tržni podstrukturi. Gre za izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja in osvajanje novih trgov.
- Strategija omejene proizvodno-tehnološke diverzifikacije ohranja obstoječe tržne podstrukture, a spreminja tehnološko podstrukturo in podstrukturo proizvoda. Gre za izpopolnjevanje proizvodne usposobljenosti podjetja in za uvajanje novega proizvoda v poslovni program podjetja.
- Strategija popolne (čiste) diverzifikacije terja spremembe v vseh treh temeljnih materialnih podstrukturah podjetja. Gre za uvajanje novega proizvoda v poslovni program, s katerim načrtujemo preboj na nove trge. Ob tem izpopolnimo oziroma spremenimo svojo proizvodno usposobljenost.

David (v Vinšek, 2006, str. 10) deli diverzifikacijo na povezano in nepovezano. Nekateri drugi avtorji pa jo delijo na aktivno in reaktivno, ofenzivno in defenzivno. Aktivna diverzifikacija pomeni dodajanje novih dejavnosti k obstoječim, kar pomeni povečanje dobička in podjetja samega. Pri reaktivni diverzifikaciji pa se osnovna dejavnost podjetja zaradi zrelosti zamenja z novo (Vinšek, 2006, str. 10).

1.3 Izobraževalno-turistični proizvod

Izobraževalno-turistični proizvod bomo opredelili s povezovanjem ugotovitev strokovnjakov, ki so vsak na svojem področju raziskovali, kaj je turistični proizvod, kaj je izobraževanje in kaj je izobraževalno-turistični proizvod. Na podlagi obravnavanih definicij želimo oblikovati smiselno celoto, ki bo definirala izobraževalno-turistični proizvod. V zaključni nalogi bomo tovrstni proizvod prikazali na primeru podjetja FerroČrtalič.

1.3.1 Opredelitev turističnega proizvoda

Veljković in Colarič Jakše (2014) pravita, da je turistični proizvod sestavljen iz več storitev, s tem razlogom se tudi v teoriji pojavljajo tri oblike turističnega proizvoda: parcialni ali delni turistični proizvod, pavšalni ali sestavljeni turistični proizvod in integralni ali celostni turistični proizvod. Veljković in Colarič Jakše (2014) opredeljujeta tudi integralni ali celostni turistični proizvod, ki je sestavljen iz več enostavnih proizvodov, ki jih potrošnik

vidi kot celoto proizvodov in storitev. Kakovost turistične ponudbe daje možnost izbora in sestavljanja ter kombiniranja turističnega proizvoda po željah potrošnika.

Mihalič (2008) deli turistične proizvode na parcialne oz. delne in integralne oz. celostne. Turistični proizvod je osnova turistične ponudbe, izraz proizvod se v slovenskem jeziku običajno uporablja za materializirane proizvode, ki imajo fizikalne in kemične lastnosti. V turizmu pa je takšnih proizvodov malo, saj prevladujejo storitve, ki so seveda rezultat dela, vendar nimajo materialne oblike. Če k temu dodamo še naravne in kulturne dobrine, ki so tudi del proizvodov na turističnem trgu, se položaj nekoliko zaplete. S tem razlogom se izraz »turistični proizvod« uporablja kot dogovorjen izraz, ki zajema tako fizične proizvode kot storitve ter naravne in kulturne dobrine (Mihalič, 2008, str. 153).

Osnova turistične ponudbe ter povpraševanja je turistični proizvod. V turizmu proizvod nima materialne oblike, izjema so izdelki turistične ponudbe, na primer spominki. Značilnosti, ki ločujejo turistične proizvode od industrijskih proizvodov, so: nesnovnost, neobstojnost, neponovljivost, neprenosljivost in nezmožnost zalog (Veljković & Colarič Jakše, 2014, str. 49–51). »Turistični proizvod je neotipljiv in ga ne vidimo. Vidimo lahko osebe, ki je zaposleno na turistični destinaciji in je del izvedbe turističnega proizvoda, infrastrukturo ter destinacijo. Lahko ga izkusimo le na mestu, kjer se ponuja. Ni pa nujno, da se bo obdržal na tem mestu, saj se trendi v turizmu hitro spreminjajo.« (Požun, 2016, str. 4).

Turistični proizvod je mogoče opredeliti z vidika proizvajalca, z vidika prodajalca in z vidika potrošnika. V očeh proizvajalca oziroma ponudnika gre za sklop fizičnih proizvodov in storitev, ki jih je izročil turističnemu povpraševanju. Prodajalec vidi turistične proizvode kot dobrine za prodajo potrošnikom. Prodaja lahko poteka na različne načine, bodisi direktno (proizvajalci) bodisi indirektno (posredniki). Posrednike poznamo kot turistične agencije, ki sestavljajo lastne turistične proizvode iz več turističnih proizvodov. Tako tržijo celoto različnim ciljnim skupinam na trgu (Mihalič, 2008, str. 154–155).

»Turistični ponudniki morajo biti pri oblikovanju storitev vedno bolj ustvarjalni in inovativni, saj jih v to silo velika konkurenca in vedno bolj razvite potrebe in zahteve predstavnikov sodobne družbe. Pri tem ni rečeno, da je novost inovacija, lahko je nova le na izbranem trgu. Do nove storitve lahko pridemo z razvojem v lastnem podjetju, z nakupom franšize ali s kooperacijami. Veliko novih turističnih storitev ni tržno uspešnih. Temu se lahko izognemo s skrbnim in natančnim razvijanjem turističnih storitev. Pri razvijanju novih turističnih storitev se čedalje bolj poudarja trajnostni razvoj.« (Grlica, 2010, str. 35).

Grlica (v Požun, 2016, str. 6–7) pravi, da: »Nov turistični proizvod oblikujemo postopoma. Najprej iščemo in zbiramo ideje. Znotraj podjetja lahko najdemo ideje v trženju oziroma prodaji in pri zaposlenih. Zunaj podjetja pa lahko najdemo ideje pri turistih, posrednikih ali pri konkurenci, pri čemer moramo paziti na to, da bo ideja še vedno naša inovacija. Po zbranih idejah se lotimo ocenjevanja. Ideje je treba proučiti in določiti potrebna vlaganja, stroške in dobičkonosnost. Izvedemo poslovno-tržno analizo, saj je treba ugotoviti, ali bo

novi turistični proizvod prinesel prihodek, kakšni bi bili stroški ter kakšen dobiček. Stopnja razvijanja naj bi pokazala, kako lahko uresničimo zastavljeno idejo. Nato testiramo trg, zbiramo podatke o potrošnikih, prodajni ceni, uspešnosti promocije in odpravljamo pomanjkljivosti. Na podlagi rezultatov se odločimo, ali proizvod ponudimo na trgu.«.

1.3.2 Opredelitev izobraževalnega proizvoda

Organizacija za ekonomsko kooperacijo in razvoj (angl. Organisation for Economic Co-operation and Development, v nadaljevanju OECD) izobraževanje definira kot organizirano in trajnostno komunikacijo, oblikovano z namenom učenja (OECD, 2001). Kramar (2003, str. 2–3) pojasnjuje, da gre pri izobraževanju za namensko učenje, ki je usmerjeno v razvoj človekovih intelektualnih in psihomotornih sposobnosti in v razvoj ter oblikovanje osebnostnih lastnosti. Gre za proces namerne človekove in družbene dejavnosti s ciljem pridobivanja znanja, razvijanja sposobnosti in oblikovanja človekovega značaja. Izobraževanje je tudi človekova in družbena potreba in predstavlja pogoj za obstanek in razvoj. Odvisno je od stopnje razvitosti in kakovosti gospodarstva, od odnosov celotne družbe in političnih odnosov, od znanosti, vrednot in vrednostne usmeritve ter od človekovih potreb, interesov in dispozicij. Izobraževanje je za razvoj človeka in družbe ter njen napredek vse pomembnejša človekova in družbena potreba.

Marinko (2015) v svojem članku opisuje, da v teoretičnem delu raziskave Opolnomočeni učitelji za pristop, osredotočen na študente (angl. Empowering teachers for student-centered approach) predstavijo ugotovitve znanstvenikov z vsega sveta, ki navajajo, da je na študente osredotočeno učenje razvito v številnih učnih programih in v številnih državah, tudi na primer v azijskih, čeprav je ta pristop v teh kulturah nekaj tujega. Mclean in Gibbs (v Marinko, 2015) navajata, da je treba študente vključevati na vse ravni izobraževanja, od priprave učnih načrtov do evalvacije. Študenti morajo biti kot stranke del procesa na študente osredotočenega izobraževanja. Študenti imajo individualne potrebe, sposobnosti in motivacijo, učne in karijerne cilje, učne sloge, mesto učenja itd., zato se individualizacija lahko doseže na različne načine: študijski program je lahko organiziran tako, da se obiskujejo predavanja, sodeluje pri problemskem učenju s pomočjo mentorja ali dela samostojno, še dodaja Cubukcu (v Marinko, 2015). Znanstveniki kot Harden in Laidlaw (v Marinko, 2015) zelo poudarjajo ocenjevanje oziroma povratno informacijo študentom: biti mora konstruktivna, dovolj specifična, naj vsebuje obrazložitev, ta pa mora biti spodbudna, pravočasna in pogosta ter naj omogoča študentom načrtovanje nadaljnjega študija.

Tehnološko utemeljene inovacije v izobraževanju spreminjajo šolsko okolje. V bistvu odpirajo učno okolje – za digitalni svet, fizični svet in socialni svet. V izobraževalni sistem prinašajo nove deležnike, ki lahko z novimi idejami obogatijo prihodnost izobraževanja. Kljub strahu pred komercializacijo je lahko izobraževalna industrija ključni partner vsake inovativne izobraževalne strategije. Odnosa med šolstvom in industrijo ne smemo gledati le skozi prizmo ponudnikov dobrin oz. storitev, temveč je koristno v tem videti prispevek k

inovacijam prijaznemu okolju, z večjim fokusom na metode kot tehnologijo (OECD, 2016). OECD v svojem delu potrjuje, da je sodelovanje izobraževalnih ustanov v gospodarstvu in podjetništvu pomembno ravno zaradi inovativnih metod pridobivanja znanja. Apliciranje novih tehnologij že v samem izobraževalnem okolju spreminja procese.

Novodobno izobraževanje poudarja in izpostavlja uporabnost ter prednosti online dimenzije izobraževanja oz. izobraževanja na daljavo, katere se lahko vrši preko različnih informacijskih kanalov. E-izobraževanje v širšem pomenu opredeljuje vsako izobraževanje, pri katerem se uporablja internet in/ali tehnologija. V ožjem pomenu pa se temeljni koncept izobraževanja ne spremeni, torej se zasnovanemu učnemu procesu doda tehnološka komponenta in se integrira v izobraževanje (Bregar, Zgamažster & Radovan, 2020, str. 12). Spremenjeni izobraževalni procesi, danes že v veliki meri uporabljajo pomoč informatike in tehnologije, tako z arhiviranimi informacijami kot s predavanji v živo in preverjanje znanja in ocenjevanja na daljavo.

Pečnik (2005, str. 30-31) način e-izobraževanja ni primeren za vse vrste izobraževanj, kot na primer razna strokovna usposabljanja, učenje veščin ali pa učenje tujih jezikov, kjer je interakcija z učiteljem ključnega pomena. Kljub tehnološkem napredku je jasno, da se nekaterih specifičnih znanj in veščin ni mogoče priučiti preko e-izobraževanja.

Pečnik (2005, str. 31-32) opredeli prednosti in slabosti e-izobraževanja. Za prednosti pravi, da so prilagodljivost prostorskim in časovnim omejitvam in sposobnostim udeleženca, fizična prisotnost učitelja in učenca ni več potrebna na istem mestu in tako lahko poteka kjerkoli. Pozitivni faktor so tudi nižji stroški in nižje končne cene izobraževanja. Spodbuja se samostojno učenje in predstavlja neomejeno dostopnost študijskih vsebin z možnostjo sprotnega popravljanja in dopolnjevanja gradiv, ter možnost računalniških prednosti, kot so hranjenje, urejanje, iskanje in shranjevanje podatkov. Na drugi strani kot slabosti poudari slab neposredni nadzor učenca, pomanjkanje motivacije in samodiscipline za izobraževanje. Izzivi pri organizaciji preverjanj znanja in pasivna vloga učenca, saj so gradiva večinoma pripravljena vnaprej. Škodljivi vplivi tehnologije na zdravje, pomanjkljivo znanje uporabe tehnologije in cena tehnologij in računalniške opreme. Kot slabost označuje tudi to, da e-izobraževanje ni primerno za vse vrste izobraževanj.

Stopnja med delno tehnološko podprtim izobraževanjem in popolnim e-izobraževanjem se imenuje kombinirano izobraževanje. Ta vrsta izobraževanja sicer ne izključuje tradicionalnih oblik izobraževanja, ampak se le-te pojavijo kot dopolnilne oz. v razmeroma omejenom dostopu (Bregar, Zgamažster & Radovan, 2010, str. 15).

Economic Times (2021) definira proizvod kot predmet prodaje. Proizvod je lahko storitev ali materialni izdelek, torej je lahko fizičen ali virtualen. Stroški izdelave proizvoda določajo njegovo ceno na trgu. Cena se lahko spreminja glede na trg, kakovost, marketing in targetirani segment. Vsak proizvod ima življenjsko dobo, po kateri potrebuje zamenjavo, življenjski cikel evalvacije.

1.3.3 Opredelitev izobraževalnega turizma

Da bomo v nadaljevanju lažje razumeli koncept oblikovanja izobraževalno-turističnega proizvoda, bomo povzeli nekaj opredelitev izobraževalnega turizma. Ritchie (2003) je opredelil izobraževalni turizem kot dejavnost tistih, ki jim izobraževanje predstavlja primarni ali sekundarni del potovanja. Po njegovem obstajata dve veji izobraževalnega turizma. Prvo je poimenoval najprej izobraževanje (angl. *Education-first*), drugo pa najprej turizem (angl. *Tourism-first*). Komur je na prvem mestu turizem, daje prednost turističnim vsebinam, kot sta ekoturizem ali kulturni turizem. Kdor, nasprotno, potuje predvsem zaradi izobraževanja, postavlja na izbranem potovanju izobraževalne vsebine pred turizem.

Splošno povečanje izobrazbe v družbi je močno vplivalo na izobraževalni turizem. Rastoči trend potovanja in izobraževanja je bil opisan kot aktivni dopust (Ritchie, 2003), Smith in Jenner (1997) pa sta ta trend poimenovala hibridno izobraževanje v prostem času. Izobraževalni turizem ima lahko različne smeri in zadovoljuje raznolike interese obiskovalcev, na primer spodbuja zanimanje za umetnost, glasbo, arhitekturo ali folkloro; navaja k skrbi za naravno okolje, krajino, rastlinstvo in živalstvo; pogloblja zanimanje za kulturno dediščino in zgodovinske kraje (Kalinowski & Weiler 1992).

Izobraževalni turizem presega radovednost ali golo zanimanje za neko temo, zajema element organiziranega učenja (Kalinowski & Weiler 1992). Ritchie (2003) pravi, da se lahko različne organizacije združijo z namenom, da razvijejo ponudbo izobraževalno-turističnih doživetij.

Med najpomembnejše je Ritchie (2003) uvrstil:

- znamenitosti in dogodke, ki nudijo prostor za učna doživetja (npr. parki, zgodovinska območja, živalski vrtovi, naravni rezervati za divje živali ter arheološka najdišča);
- strokovnjake, ki skrbijo za izvajanje izobraževanj (npr. zaposleni, tolmači, predavatelji, pripovedovalci zgodb, raziskovalci in akademiki);
- ustanove, katere načrtujejo in razvijajo personalizirana potovanja in učne programe za turiste (npr. posebne interesne skupine, naravovarstvene organizacije, univerze in jezikovne šole).

1.3.4 Oblikovanje izobraževalno-turističnega proizvoda

Na podlagi zgornjih ugotovitev lahko sklenemo, da je izobraževalno-turistični proizvod sestavljen pretežno iz storitev, saj je opravljanje storitev temeljna dejavnost tako turističnih kakor izobraževalnih ustanov. Poleg tega vidimo, da je turistični proizvod le eden izmed usmerjenih proizvodov znotraj nadpomenke vseh proizvodov, saj se nanj še vedno nanašajo lastnosti proizvodov. Izobraževalni del pa predstavlja eno storitev znotraj turističnega proizvoda.

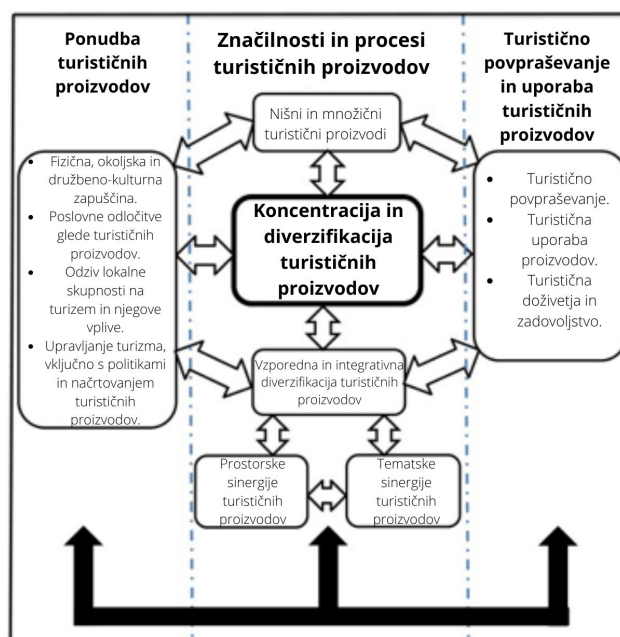
Globalna podjetja se načeloma želijo osvoboditi proizvodnih aktivnosti in se raje fokusirajo na dejavnosti, ki prinašajo večjo dodano vrednost. Med temi aktivnostmi so na prvem mestu razvoj, trženske aktivnosti ter razvoj intelektualnega kapitala, ki prinaša rezultate v izjemno kakovostnih storitvah ali pa celo v neopredmetenem premoženju, kot so patenti, licence, blagovne znamke... »Globalizacija pomeni, da se bodo vsa podjetja morala ukvarjati z naslednjimi osnovnimi vprašanji: Kolikšno tržno prisotnost naj skušamo doseči v naši državi, na našem kontinentu in globalno? Kdo bodo naši tekmeči in kakšne so njihove strategije in viri? Kje bomo proizvajali naše proizvode? Kakšne strateške povezave naj ustvarimo z drugimi podjetji?« (Kotler, Shalowitz & Stevens, 2008, str. 942)

Blog Learninginbloom.com (2019) priporoča podjetjem naslednji portfelj proizvodov in storitev:

- Primeri izobraževalnih storitev: svetovanje, trening, mentorstvo, učenje, urejanje, raziskovanje, razvoj, pisanje, delavnice in učne ure.
- Primeri izobraževalnih proizvodov: knjige in e-knjige, članstva, spletni tečaji, aplikacije/programska oprema, videoposnetki, zvočni posnetki in webinarji.

Slika 1 predstavlja široko konceptualno matriko, ki opredeljuje elemente, povezave in procese pri koncentraciji in diverzifikaciji primarnih turističnih proizvodov na destinacijah. Procesi in značilnosti turističnega proizvoda so ključni del koncentracije in diverzifikacije proizvoda, zato so v središču diagrama. Značilnosti in procese proizvoda je mogoče razumeti le, če jih obravnavamo skupaj z ostalimi povezanimi elementi in procesi (Benur & Bramwell, 2015).

Slika 1: Model koncentracije in diverzifikacije turističnih proizvodov



Prirajeno po Benur & Bramwell (2015).

2 PREDSTAVITEV PODJETJA FERROČRTALIČ D.O.O.

V poglavju predstavitve podjetja FerroČrtalič bomo predstavili zgodovino in razvoj podjetja in njegovo primarno dejavnost. Spoznali pa se bomo tudi z vizijo in poslanstvom podjetja.

2.1 Nastanek in razvoj podjetja

FerroČrtalič je družinsko podjetje, ki deluje na področju obdelovanja površin (peskanje). Ustanovljeno je bilo leta 1964 v Novem mestu, kjer je Jožef Črtalič v domači garaži začel ključavničarsko dejavnost. Zaradi hitre rasti in širitve se je podjetje moralo preseliti na drugo lokacijo, v Mačkovec v Novem mestu. Po končanem študiju se je v podjetje vključil sin Bojan Črtalič in začrtal novo smer dejavnosti – začel se je ukvarjati s peskanjem oz. obdelovanjem površin. Skupaj s takratno Iskro so razvili prve peskalne komore in peskalnike. Tako je podjetje še vedno delovalo kot ključavničarska obrt, vendar s pridružitvijo nove tehnologije. Zaradi stalne rasti je bila družba ponovno prisiljena v selitev lokacije, na sedanjo lokacijo v Selih pri Dolenjskih Toplicah. Tako so se ključavničarski projekti odvijali v Novem mestu, naprednejši, tehnološko zahtevni in inovativni projekti pa v Dolenjskih Toplicah. Ob razpadu Jugoslavije leta 1991 je podjetje, tako kot večina slovenskih podjetij, izgubilo velik del trga, zato so se lotili še izdelave fitnes naprav za ameriškega proizvajalca Life Fitness in Armstrong (Armstrong by Črtalič). Tako so delovali na področju fitnesa in še vedno vzporedno ohranili dejavnost obdelovanja površin (FerroECOBlast, 2021).

Danes podjetje zaposluje od 40 do 50 delavcev, sodeluje s partnerji po vsem svetu; njihove proizvodne rešitve se nahajajo na vseh kontinentih. Kot rečeno, so vodilno podjetje in strokovni tehnološki partner največjih podjetij pri vzdrževanju letal in velikih podizvajalcev/dobaviteljev največjih avtomobilskih znamk. Podjetje trži svoje rešitve pod registrirano blagovno znamko FerroECOBlast in deluje na področju različnih industrij, kot so letalska, medicinska, avtomobilska, energetska, livarska, kovinska, aditivna proizvodnja (3D tisk – Tisk tridimenzionalnih kosov), ter ostalih, ki imajo potrebe po njihovih proizvodih. Tehnologije, ki jih podjetje uporablja, so zračno peskanje, čiščenje s suhim ledom in suhim snegom, mikrokovanje (angl. shot peening), ultra visokotlačno vodno čiščenje, rešitve za emajliranje in nanašanje. (FerroECOBlast, 2021).

Izobraževanje in strokovno usposabljanje je pomemben člen kulture podjetja. Kultura podjetja se drži tradicionalnih družinskih vrednot, vsi deležniki skupine so tretirani kot družina. Podjetje tako gleda tudi na svoje dobavitelje, distributerje, zunanje izvajalce, kupce in ostale partnerje. Pod vodstvom sedanje direktorice Mojce Andolšek je podjetje izjemno zraslo in veliko investiralo v svoj razvoj. Tudi v prihodnje želijo rasti in se izboljševati, zato iščejo nove izzive. Zavedajo se, da je pomembno izobraževati mlade še pred prihodom v podjetje; zato sodelujejo s šolami, fakultetami in inštituti. Podjetje poudarja motiviranost in osebno rast zaposlenih, ustvarja dinamično in ugodno delovno okolje, s čimer zagotavljajo pripadnost in pozitivno naravnost kakovostnega kadra, ki se ima možnost izraziti in

udejaniti svoje ideje. Prav zaradi te naravnosti in zavedanja pomena izobraževanja so med prvimi petimi strokovnjaki oz. proizvajalci strojev na področju obdelovanja površin na svetu in so v panogi odlično sprejeti in poznani (FerroČrtalič d. o. o., 2021).

2.2 Vizija in poslanstvo podjetja

Vizija podjetja je izboljšati in nadgraditi možnosti za trajnostni razvoj podjetja in v naslednjih 5 letih bistveno povečati prihodke. Obenem želijo okrepiti dejavnosti na področju raziskav in razvoja ter postati globalno razpoznaven proizvajalec industrijskih strojev iz svoje niše (FerroECOBlast, 2021).

Glede poslanstva podjetja FerroČrtalič lahko razumemo, da je to slovensko družinsko podjetje, katerega poslovanje in razvoj temeljita na etični dediščini in tradicionalnih vrednotah. Namen podjetja je razvijati in globalno tržiti specializirane in po meri izdelane rešitve na področju obdelave površin. Z vsemi partnerji negujejo iskrene, spoštljive in vzajemno koristne odnose (FerroECOBlast, 2021).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V zaključni nalogi smo izvedli empirično raziskavo FerroČrtalič, ki se s svojimi proizvodi predstavlja tudi pod blagovno znamko FerroECOBlast, kjer smo ugotavljali vzroke za uvedbo strategije diverzifikacije. V empirični raziskavi smo opredelili namen in cilje raziskave, metodologijo pridobivanja primarnih virov, pri čemer smo si pomagali s kvalitativno raziskavo. Empirično raziskavo smo analizirali in podali zaključne ugotovitve.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen empirične raziskave je proučiti razloge za usmeritev podjetja FerroČrtalič v diverzifikacijo, raziskati obstoječe kapacitete podjetja, ugotoviti, kaj podjetje še potrebuje za razvoj nove strategije, narediti analizo izobraževalno-turističnega proizvoda in s tem ugotoviti vplive zunanjega in notranjega okolja na podjetje. Cilj je na podlagi pridobljenih podatkov empirične raziskave oblikovati izobraževalno-turistični proizvod.

3.2 Uporabljena metodologija

Za namene empirične raziskave smo uporabili kvalitativno metodo raziskovanja. Sekundarne vire iz prvega dela diplomske naloge smo tako dopolnili s poglobljenimi intervjuji zaposlenih v podjetju FerroČrtalič. Gre za delno strukturirane intervjuje, ki so najpogostejša oblika pridobivanja kvalitativnih podatkov. Vprašanja so bila odprtega tipa in so si sledila po vnaprej določenem redu. Odločili smo se za namenski vzorec in intervjuvali tri zaposlene. Eden izmed njih je iz vodstva podjetja, dva pa iz komercialnega oddelka. Pri intervjuju smo se skušali izogniti pristranskosti spraševalca. Vprašanja so bila oblikovana

na podlagi predhodne analize spletne strani, izvedenih projektov, pri katerih je podjetje sodelovalo, ter lastnega znanja o podjetju. Cilj vprašanj je bil ugotoviti, katere storitve in proizvode na novem izobraževalno-turističnem področju podjetje že izvaja ter kakšne prednosti podjetju lahko prinese strategija diverzifikacije.

3.3 Analiza zbranih podatkov

V analizi smo prikazali trenutni položaj in spremembe, ki so potrebne v podjetju FerroČrtalič za uvedbo diverzifikacije. Ugotavljali smo trenutno stanje in potrebe podjetja, podatke smo pridobili na podlagi intervjujev, spletne strani ter poslovnika podjetja. Nato smo opravili še PSPN analizo in podali ključne ugotovitve glede na pridobljene podatke. V pomoč pri opravljanju PSPN analize so nam bili prav tako opravljeni intervjuji, pri čemer smo ugotavljali vplive zunanega in notranjega okolja na proizvod.

3.3.1 Analiza stanja in potreb podjetja FerroČrtalič

Podjetje FerroČrtalič večinoma deluje projektno, v njem se projekt razvije vse od začetne ideje do implementacije pri končni stranki. Sodelovanje pri razvojnih in raziskovalnih projektih predstavlja velik del poslovanja podjetja (A. Črtalič Špringer, intervju, 20. 8. 2021).

Podjetje pridobiva mnogo razvojno-raziskovalnih projektov. Opravljanje testiranj in analiz na področju obdelave površin pomeni, da je ob več kot 57-letni tradiciji pridobilo ogromno specifičnega znanja. Tako so aktivnosti pri nekaterih spodaj omenjenih projektih vsakdanjik družbe FerroČrtalič, zato le-ta vidi priložnost v delitvi svojega znanja na poseben in zanimiv način, predvsem pa z možnostjo pridobivanja izkušenj iz praktičnih primerov (A. Črtalič Špringer, intervju, 20. 8. 2021).

Podjetje je pri konkretnih projektih v sodelovanju s tujimi in domačimi inštituti ugotovilo, kako takšni raziskovalni in razvojni projekti delujejo. V projektih CleanER, KET4CP in CORE 4.0 se je med procesom vedno pokazala potreba po obisku podjetja FerroČrtalič, saj je bilo potrebno opraviti natančna testiranja obdelovancev v testnem in laboratorijskem centru podjetja za določanje pravih parametrov peskanja. Raziskovalci na inštitutih pa so izvedli še druge analize in preglede, ki jih ni bilo mogoče opraviti v laboratoriju podjetja. Tako je bilo vsem udeležencem na projektu omogočeno natančnejše razumevanje proizvodnih postopkov (A. Črtalič Špringer, intervju, 20. 8. 2021).

Na podlagi intervjuja z zaposleno (A. Črtalič Špringer, intervju, 20. 8. 2021) bomo spodaj naštetli nekaj od teh projektov in v njih na konkretnih primerih prikazali izobraževalno-turistični proizvod:

- Projekti (CORE 4.0, CleanER, KET4CP, Sensi-Snow Blast, UNI-ROBO PEEN): V času sodelovanja, so raziskovalci opravljali teste v podjetju FerroČrtalič in pridobivali znanje

na področju obdelave površin. V prostem času, pa so si ogledali lokalne znamenitosti in poskusili lokalno kulinariko.

- Konferenca Share & Succeed: Je verjetno najpomembnejši izobraževalno-turistični proizvod, saj je namenjena partnerjem, agentom, distributerjem in predstavnikom podjetja FerroČrtalič iz vsega sveta. Dogodek se odvija enkrat letno, na sedežu podjetja in traja pet dni. Glavni pomen te konference je izobraževanje udeležencev, predstavitev novih tehnologij, predstavitev aktivnih in načrtovanih raziskav ter inovacij. Udeleženci si med seboj izmenjajo svoje izkušnje in znanje, pridobljeno na različnih projektih ter predstavijo način dela na različnih mednarodnih trgih. Običajno se v sklopu te konference izpeljejo tudi dodatna izobraževanja FerroECOBlast akademije. Podjetje FerroČrtalič celostno poskrbi za kvalitetno izkoriščen čas, ki je razdeljen na izobraževalni del ter druženje, povezovanje in prosti čas. Posebna pozornost se namenja izboru lokalnih ponudnikov turističnih in kulinaričnih proizvodov. Ob koncu konference podjetje podeli udeležencem manjšo lokalno pozornost, ki predstavlja zahvalo in povabilo na naslednjo konferenco.
- Projekt Addiblast: Je nova blagovna znamka podjetja FerroČrtalič, ki je namenjena aditivni proizvodnji oziroma 3D tiskanju. Gre za izjemno napreden projekt, saj se aditivna proizvodnja vedno bolj pojavlja tudi v klasični industriji, predvsem v letalstvu in medicini. Tako se poslovni partnerji iz celega sveta pridejo v podjetje izobraževati in spoznati novo tehnologijo ter lahko primerjajo svoje izsledke testiranja med klasičnimi tehnologijami in novo tehnologijo tiskanja kovinskih kosov. Ta možnost je za sedaj edinstvena, saj je podjetje pionir na tem področju.
- Dry Ice Industry Day: Podjetje FerroČrtalič v sodelovanju z danskim partnerjem in slovenskim ponudnikom plinov organizira dan, posvečen uporabi in predvsem čiščenju s suhim ledom in s suhim snegom. Ob tej priložnosti, pridejo obiskovalci predvsem iz Slovenije in sosednjih držav. Podjetje poleg izobraževalnega programa poskrbi tudi za pogostitev.

V tabeli 2 smo pri analizi trenutnega stanja podjetja dodatno izhajali iz nabora izobraževalnih proizvodov in storitev. Jasno smo opredelili, ali gre za proizvod ali storitev ter začetek in trajanje aktivnosti.

Tabela 2: Prikaz obstoječih izobraževalnih storitev in proizvodov podjetja FerroČrtalič

Zadeva	Leto
izobraževanja na terenu in treningi kupcev	trajna storitev
izobraževalne delavnice	od leta 2019 naprej
specializirana izobraževanja	od leta 2020 naprej
opravljanje prakse	že od ustanovitve podjetja

raziskovalni projekti	že od ustanovitve podjetja
FerroECOBlast blog	od leta 2020 naprej
razvojni projekti	že od ustanovitve podjetja
knjige in učbeniki	začetek v letu 2021
strokovni muzej in demo center	začetek v letu 1995
digitalni prevzemi strojev	adaptacija situaciji v letu 2020
webinarji in videoposnetki	leto 2009

Vir: lastno delo.

Precej aktivnosti podjetja je že povezanih z novo strategijo diverzifikacije v panogo turizma, saj so se s turističnimi in izobraževalnimi storitvami v podjetju že srečali in se srečujejo pri vsakodnevni aktivnosti. Pomemben vidik pa je tudi usposabljanje kadrov in omogočanje nadaljnega razvoja.

V podjetju se zaposleni vsakodnevno srečujejo z vprašanji strank, ki so povezana s strokovnim znanjem podjetja. Tako podjetje nudi mladim, dijakom in študentom, opravljanje študentskega dela in prakse, pri čemer ti v podjetju dobijo mentorja, ki jih vodi v razvoju. Prav tako v podjetju zaposlene izobražujejo z internimi strokovnimi usposabljanji. Zaželeno je, da zaposleni, kateri se udeležijo zunanjih izobraževanj, novo znanje podelijo s sodelavci (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

Družba FerroČrtalič je ponosna na to, da veliko kadrov vzgojijo sami, v podjetju. Mlade podpirajo že v času srednješolskega izobraževanja, tako strokovnih kot vajeniških programov. Sledijo pa jih tudi pri fakultativnem izobraževanju. V podjetju nudijo mentorstva, štipendiranje in opravljanje obvezne prakse ter počitniško delo. Takšen pristop mladim omogoča delovanje na projektih že v času svojega izobraževanja in jih bolje pripravi na kasnejše službeno delovanje v podjetju. (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021)

Možnost nadgradnje vzgoje lastnih kadrov v podjetju pa vidimo tudi širše kot izobraževalno turistični proces, kjer bi lahko podjetje izvajalo sedanja usposabljanja mladih tudi z osebami, ki niso iz neposredne okolice in iščejo svoje priložnosti v drugem okolju neglede na to ali so še v študijskem procesu ali pa so osebe, ki želijo oplemenititi svoje strokovno znanje in pridobiti nove izkušnje. Kot primer daljša praktična usposabljanja se lahko predstavijo celo na podoben način kot študentske izmenjave, kjer so obiskovalci novega kraja ali države primarno prišli z namenom pridobitve novih znanj, poleg tega pa so tudi turisti, ki spoznavajo kulturo in znamenitosti obiskane destinacije. Podobna zgodba izkazuje realno možnost udeleževanja podobne dobre prakse tudi v primeru podjetja FerroČrtalič, ki za lokalne študente in dijake ponuja praktično usposabljanje. Stremi pa tudi k ponudbi

praktičnega usposabljanja osebam iz lokacij, ki niso v bližini podjetja (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

V pregledu teorije smo se spoznali tudi z metodo e-izobraževanja, pri kateri smo ugotovili, da gre za dodajanje tehnologije v izobraževalni proces. Tudi podjetje FerroČrtalič, ki je tehnološko napredno podjetje se vsakodnevno ukvarja s tehnološkimi rešitvami. Velika priložnost je možnost fleksibilnejšega izobraževanja, ki ga omogoča moderno online izobraževanje. Časovna in lokacijska neomejenost pomeni samostojno načrtovanje plana izobraževanja.

Zanemarljiva pa ni ideja kombiniranega izobraževanja, ki je izjemnega pomena pri izobraževanju praktičnih veščin in znanj, ter pomembnega aspekta pridobivanja izkušenj na avtentičen način. Za podjetje FerroČrtalič se koncept kombiniranega izobraževanja izkaže kot uporabna praksa, saj lahko podjetje poda teoretične aspekte že preko spletnih medijev, webinarjev in video konferenc, nato pa v drugem delu izobraževanja ponudi praktično usposabljanje in uporabo teoretičnih hipotez na dejaskih primerih. To pa pomeni, da se pojavi tudi aspekt turistične ponudbe. Dva dela izobraževalno-turističnega proizvoda se sestavita v primarni in sekundarni del potovanja, v primarnem delu sodelovanje na izobraževalnem usposabljanju v sekundarnem delu pa tudi na prosti čas, ki ga posameznik ali skupina obiskovalcev izkoristi za spoznavanje lokalne turistične in gostinske ponudbe.

3.3.2 PSPN analiza

Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ali tudi PSPN analiza je ena izmed pogostejše uporabljenih metod ocenjevanja strategije podjetja. Vodstvo podjetja pregleda zunanje in notranje okolje, saj se mora seznaniti s priložnostmi in nevarnostmi, prav tako pa tudi s prednostmi in slabostmi podjetja. Za ugotavljanje trenutnega stanja podjetja je potrebna primerjava sedanje in pretekle situacije. PSPN analiza nam na koncu pove razlike med obstoječimi in potrebnimi sposobnostmi, ki so potrebne za doseganje strateških ciljev (Pučko, 1991, str. 151).

Za analizo PSPN smo se odločili, ker želimo analizirati notranje in zunanje dejavnike, kateri vplivajo na diverzifikacijo podjetja, ter da nas opozori kje smo šibki in ranljivi za nevarnost, da smo bolj previdni, da se opolnomočimo in da razmislimo, na kakšen način lahko nevarnost spremenimo v priložnost oz. kako se čimbolje zavarovati pred negativnimi posledicami. Pomaga nam, da se zavemo internih slabosti, da lahko najdemo močne prednosti in ustvarimo nove priložnosti na trgu izobraževalno-turističnega proizvoda.

V tabeli 3 je prikazana PSPN analiza, katera je bila pripravljena na podlagi izkušenj pridobljenih z delovanjem v podjetju, poznavanjem kraja delovanja in iz intervjujev z zaposlenimi v podjetju FerroČrtalič. V spodnji tabeli so podatki pridobljeni tudi s strani podjetja (M. Andolšek; A. Molek, intervju, 20.8.2021):

Tabela 3: PSPN analiza diverzifikacije podjetja FerroČrtalič

<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - registrirane dejavnosti za delovanje na novem področju - zmožnost prilagajanja kupcem in partnerjem iz celega sveta (fleksibilnost) - poznavanje tujih kultur - aktivno znanje tujih jezikov ter pripravljenost zaposlenih na dodatna izobraževanja - specifično tehnološko znanje in izkušnje - kapacitete za praktično znanje (testni center) - lokalna naravnost - letalo kot turistična atrakcija - lastni strokovni muzej in demo center 	<p>Slabosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje časa, ki bi se ga namenilo za diverzifikacijo - pomanjkanje specifičnega znanja za diverzifikacijo v turizmu - pomanjkanje kadrov - pomanjkanje finančnih sredstev - možnost malomarnosti in napak - prilagoditev in priprava izobraževalno-turistične ponudbe
<p>Priložnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ugodna lokacija (bližina 2 letališč v radiju 100 km, turistični kraj) - sodelovanje z lokalnimi turističnimi partnerji - prilagajanje turistične ponudbe potrebam podjetja in njegovih odjemalcev - podpora župana in občine h diverzifikaciji podjetja - sodelovanje z izobraževalnimi, raziskovalnimi in razvojnimi ustanovami - online izobraževanja 	<p>Nevarnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pomanjkanje turističnih delavcev na območju Dolenjske - zaprtje države zaradi epidemije in prepoved potovanja (potrebno delo preko spletnih aplikacij) - možnost naravnih katastrof - tehnične spremembe, napake in patenti - možnost izgube konkurenčnih prednosti - online izobraževanja

Vir: lastno delo

Prikaz PSPN analize v tabeli 3 prikazuje pomembne strateške vidike diverzifikacije podjetja FerroČrtalič v panogi turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom. Prednosti lahko povzememo kot zelo pozitivne, saj ima birokratske zadeve podjetje že urejene, je izjemno fleksibilno in mednarodno razgledano ter odprto. Posедуje izkušnje dela z ljudmi iz različnih kultur in ima veliko mero strokovnega znanja. So močno povezani z lokalno skupnostjo in imajo na lokaciji potniško letalo, ki predstavlja eno večjih zanimivosti kraja. Podjetje poseduje lastni strokovni muzej in demo center, z bogato zbirko strojev in obdelovancev.

Na drugi strani se srečujejo s slabostmi, kot so pomanjkanje časa in nezadostno število zaposlenih s potrebnim znanjem na novem področju ter potrebnimi prilagoditvami priprave izobraževalno-turistične ponudbe. Slabost je tudi možnost dovolj visokega financiranja, saj so cilji visoko zastavljeni, finančna sredstva pa omejena. Ker je primarna dejavnost podjetja prav proizvodnja, montaža in razvoj, pa je vedno možnost človeških in tehničnih napak v procesih, ki lahko slabo vplivajo na delo.

Zunanji dejavnik priložnosti podjetja je ugodna lokacija v turističnem kraju in bližina dveh mednarodnih letališč, dobro sodelovanje v lokalni skupnosti in podpora župana ter možnosti sodelovanja z lokalnimi ponudniki turističnih in gostinskih proizvodov. Za podjetje je priložnost možnosti prilagajanja ponudbe po željah odjemalcev. Ključna priložnost pa je sodelovanje z izobraževalnimi in razvojnimi ter raziskovalnimi ustanovami ter priključitev morebitnih spletnih izobraževanj.

Seveda pa so zunanji dejavnik tudi nevarnosti, kot so določila povezana z naravnimi in družbenimi katastrofami, tehnološke spremembe, napake in patenti. Težava nastane tudi pri iskanju kakovostnih strokovnih kadrov na območju delovanja podjetja. Nevarnost je tudi izguba konkurenčnih prednosti če se tudi konkurenca uspe spoznati s posebnimi tehnološkimi rešitvami. Tudi online izobraževanja postanejo konkurenca podjetju.

3.4 Ključne ugotovitve

Turistično-izobraževalni proizvod se je v strategiji podjetja FerroČrtalič pojavil kot odločitev koncentrične diverzifikacije, kot smo jo spoznali ob Ansoffovi razlagi. Podjetje svojim strankam zagotavlja najsodobnejše rešitve na področju obdelovanja površin, saj ima izredno veliko znanja, potrebnega za reševanje izzivov strank. Podjetje že od ustanovitve stremi k inovativnosti, ustvarjalnosti, drugačnosti, smelosti in predvsem strokovnosti. Dolga tradicija jim zagotavlja tudi izjemno količino izkušenj, ki so nujne za uspešno nastopanje na trgu in vzdrževanje mesta med petimi najboljšimi ponudniki tovrstnih rešitev na svetu (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

Pri raziskovanju nam je splošno omejitev predstavljalo dejstvo, da so nekateri poslovni dogodki pri pripravi strategije diverzifikacije poslovna skrivnost. Ugotovljena omejitev implementacije diverzifikacije proizvoda v podjetje pa so omejena finančna sredstva, saj podjetje večino svojih sredstev namenja v raziskave, razvoj in tehnološki napredek.

Z vsem znanjem, izkušnjami in značajem so zaposleni v podjetju vsekakor kompetentni za izobraževanje zainteresiranih poslovnih partnerjev. V veliko pomoč izobraževalni dejavnosti bosta tudi strokovni muzej in demo center podjetja, ki sta v fazi prenove in ureditve za namene izobraževanja. V podjetju pripravljajo tudi učilnico ter posebno strokovno knjižnico, v pripravi je tudi večnamenski prostor v notranjosti lastnega letala. Knjižnica bo izjemno bogata, saj je strokovni kader v letih delovanja pripravil veliko študijskih primerov, potrebnih za uspešno izvedbo projekta. Lastnik podjetja, zadnja leta pripravlja strokoven priročnik iz tehnologije obdelave površin, in bo kot takšen edinstven na svetu. Tako je v podjetju zbranih izjemno veliko lastnih študijskih primerov, strokovnih člankov in literature. Velika prednost in dodana vrednost za stranko je, da lahko industrijo obdelave površin spozna skozi zgodovino podjetja, katero je v preteklosti delalo tudi napake, a je te izkoristilo kot nauk za napredek, tako da se danes velike svetovne korporacije odločajo za sodelovanje s podjetjem. Vse teoretično znanje je materializirano tako, da je možno v podjetju pregledati, kako in na kakšnih materialih se rezultati razlikujejo in čemu so končni

proizvodi namenjeni. Seveda je v podjetju možen tudi vpogled v laboratorij obdelave površin, kjer se opravljajo storitve in testiranja za specifične izzive strank in testiranja za znanstvene raziskave. Vse to privablja stranke iz celega sveta, ki se po obisku podjetja in srečanja z zaposlenimi, čedalje bolj pogosto odločajo za dolgoročno sodelovanje s podjetjem, kar pomeni, da se mora podjetje večkrat pripraviti na obisk iste stranke, ter ji ponuditi raznoliko ponudbo, tako v delovnem kot v prostem času (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

V strategiji podjetja izobraževalno-turistični proizvod pomeni realno priložnost za boljše poslovne uspehe z direktno prodajo svojih izdelkov in online izobraževanj. Več znanja distributerjev, ki ga pridobijo z udeležbo na konferencah in izobraževanjih, pomeni tudi večje in boljše možnosti za njihovo delovanje na trgu, kar posledično prinaša velike koristi podjetju FerroČrtalič. Izobraževanja, namenjena kupcem, so izjemnega pomena zlasti z vidika varnosti pri delu in pravilne ter ekonomične uporabe proizvodov. Strokovna izobraževanja, namenjena akademikom, znanstvenikom in študentom pa prinašajo možnost sodelovanja pri raziskavah in razvoju novih rešitev in širitev v nove panoge (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

Podjetje ima možnost vpeljave online izobraževanja v večji meri, saj ima že precej izkušenj na področju kombiniranega izobraževanja. Primeri kombiniranega izobraževanja v podjetju so objavljeni webinarji, na podlagih katerih so se izvedle kasneje tudi praktične aktivnosti, FerroECOBlast akademija namenjena partnerjem podjetja prav tako deluje kot kombinacija online in na lokaciji izobraževanja, saj se skozi leto na zaprto spletno stran objavljajo nova gradiva in študijski primeri za distributerje, ki se potem enkrat letno na poslovni konferenci v sklopu katere je tudi FerroECOBlast akademija znanje poveže z različnimi izkušnjami in tudi primeri za dobro utrditev znanja. V celoti online izobraževanje podjetja FerroČrtalič, bi lahko bilo modulno podajanje znanja glede na module oz. posamezna področja tehnologij, kjer se lahko poda manj specifično znanje, na bolj splošnem nivoju, vendar vseeno pomembno za kakovostno razumevanje različnih tehnik obdelovanja površin (A. Črtalič Špringer, intervju, 10.2.2022).

FerroČrtalič je konzervativno podjetje, kar se tiče diverzifikacije v turizem. Na svojem področju ima ogromno tehničnega znanja, vendar je v tem trenutku v njem nemogoče izvesti diverzifikacijo v turizem, saj nimajo časa in finančnih sredstev za tako velik projekt. Imajo pa zelo dobre možnosti izvesti diverzifikacijo v izobraževalni turizem, saj se z njim srečujejo pri svojih aktivnostih že več let in bi ga lahko v bližnji prihodnosti, z manj stroški vpeljali v večji meri oz. ga celo dodali k svoji dejavnosti in tako povečali svojo prepoznavnost in prodajo svojih proizvodov.

Pri podjetju FerroČrtalič je oblikovanje izobraževalno-turističnega proizvoda v ospredju zaradi povečevanja prodaje njihovih rešitev znotraj izobraževanj. Podjetje se odloča za diverzifikacijo tudi zaradi ustvarjanja morebitnih novih delovnih mest, saj sodelovanje z izobraževalnimi institucijami in raziskovalnimi inštituti ter privabljanje mladih, ki se

zanimajo za visoko tehnologijo, v prihodnosti pomenijo nov kader podjetja FerroČrtalič (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

Razvoj izobraževalno-turističnega proizvoda je pomemben tudi za povečevanje celotnega znanja na specifičnem področju obdelovanja površin, in sicer s povezovanjem znanja z različnih področij in industrijskih panog, ki skupaj z izkušnjami in raziskavami znotraj podjetja plemenitijo znanost na tem področju (M. Andolšek, intervju, 20.8.2021).

Na podlagi naštetih izobraževalnih storitev in proizvodov smo v priložni tabelo 4 umestili aktivnosti, ki jih podjetje do neke mere opravlja že sedaj, v prihodnosti pa jih bo moralo opravljati v večji meri, če želi izpolniti diverzifikacijo z novim izobraževalno-turističnim proizvodom. Ta ponudba namreč predstavlja celosten proizvod, saj gre za dele proizvoda, ki se dopolnjujejo s primarno dejavnostjo podjetja in jo podpirajo pri rasti. Omogočajo ji tudi boljšo prepoznavnost in konkurenčnejši položaj na trgu.

Tabela 4: Nabor izobraževalno-turističnih proizvodov podjetja FerroČrtalič

STORITVE	PROIZVODI
usposabljanje kupcev – uporaba rešitev	strokovne knjige in učbeniki
usposabljanje kadrov – praksa, pripravništva, vajeništvo	muzej z demo centrom podjetja in dejavnosti – peskanje/obdelave površin
strokovna predavanja, konferenčne dejavnosti in delavnice	ponudba najema konferenčnih in sejnih prostorov
raziskovalni in razvojni projekti	FerroECOBlast blog
	webinarji in videoposnetki

Vir: lastno delo.

Podjetje je na osnovi analize že postavilo temelje za delovanje na tem novem področju. Svojo ponudbo na tem trgu mora prilagoditi tako, da bo bolj razumljiva tistim, ki ne poznajo strokovne terminologije, torej bolj poljudna. Ob tem mora podjetje FerroČrtalič biti pozorno na to, da sicer predstavi veliko informacij, vendar še vedno le toliko, da zadrži oz. celo poveča svojo konkurenčnost. Zaposleni v podjetju FerroČrtalič imajo znanje in izkušnje tako na področju odnosov kot še posebej na tehničnem področju. Zato lahko uspešno implementirajo koncentrično diverzifikacijo, s katero si bodo ustvarili prepoznavnost in povečali prodajo. Veliko potenciala je v partnerjih podjetja: distributerjih in agentih. Pomembno je, da podjetje nadaljuje delo, začeto na konferenci Share & Succeed in nadgradi znanje zunanjih sodelavcev, da bodo bolj kakovostno svetovali osebam na svojih trgih.

Podjetje FerroČrtalič lahko uspešno predstavi svojo strokovnost z nadaljevanjem bloga FerroECOBlast, s pisanjem strokovne literature in z ustvarjanjem video vsebin. Sodobna

družbena omrežja še niso v polnosti izkoriščena in bodo v prihodnosti pomemben del delovanja podjetja FerroČrtalič. Z njihovo pomočjo jih bodo stranke lažje našle in se seznanile s strokovnjaki, ki so zmožni predajati znanje ter z lastnim razvojem, svetovanjem in proizvodnjo rešiti vse njihove izzive na področju obdelovanja površin.

Gostje izobraževanj že imajo znanje o podjetju in tehnologijah, zato je potrebno storitve, ki jih podjetje ponuja primerno opredeliti na tehnologije in industrijske panoge, ki so primerne za posameznega gosta. Prav tako lahko podjetje segmentira obiskovalce glede na vrsto vzpostavljenega stika (konference, direktni kontakt, sejmi ali kontakt po posrednikih).

Po teh vidikih lahko razdelimo storitve po naslednjih tematskih sklopih:

- FerroECOBlast (tehnologija obdelave površin)
- Addiblast (tehnologija 3D tiska)
- Share & Succeed (poslovna konferenca)
- FerroECOBlast Akademija (strokovna izobraževanja)
- Strokovni muzej in demo center (predstavitve strojev in tehnologije skozi zgodovino podjetja)
- Najem konferenčnih in sejnih dvoran
- Letalo kot lokalna atrakcija

Podjetje se v svojih aktivnostih redno poslužuje lokalne turistične ponudbe, ki je vezana predvsem na področje Dolenjske in Bele Krajine, saj želijo gostom iz tujine predstaviti kulinariko in atrakcije svoje države. V gostih vzbudijo domačnost, zgradijo zaupanje in jim izkažejo spoštovanje, saj so jim zelo pomemben faktor medčloveški odnosi, sprejemanje in prilagajanje različnim kulturam, ter si tako, ob seveda kakovostnih tehničnih rešitvah in tehnični podpori, zagotovijo dolgoročno sodelovanje. Končni cilj FerroČrtalič bo še vedno prodaja tehnološke rešitve, izobraževanje pa bo namenjeno razvoju zaupanja in prepoznavnosti.

SKLEP

V zaključni nalogi smo proučevali diverzifikacijo podjetja FerroČrtalič d.o.o. v panogi izobraževanja in turizma. Priprava naloge nam je bila v izziv, saj smo ugotavljali na kakšen način implementirati turizem v podjetje, čigar primarna dejavnost je proizvodnja strojev. Naučili smo se opraviti analize obstoječega stanja v podjetju in na podlagi spoznanj ugotoviti dobre in slabe lastnosti strateških odločitev podjetja.

Predstavitve in analiza podjetja FerroČrtalič sta nalogi dodali dodano vrednost, saj je celotno zaključno delo povezano s tem, da se podjetje s svojim znanjem predstavi na trgu z lastnim turistično-izobraževalnim proizvodom.

V nalogi smo se spoznali s pojmom kaj je diverzifikacija in kakšne vrste poznamo. Ob tem smo ugotovili, da gre v primeru diverzifikacije, ki jo proučujemo, za koncentrično verzijo (po Ansoffu). Podjetje s pripravo novega izobraževalno-turističnega proizvoda širi svojo dejavnost v novo panogo, ki se tesno stika s turistično ponudbo, kljub temu pa ostaja tesno povezano s primarno dejavnostjo, to je razvoj in proizvodnja strojev za obdelavo površin.

Na podlagi pridobljenih informacij iz opravljenih intervjujev in analize PSPN smo pripravili predlog lansiranja novega izobraževalno-turističnega proizvoda, ki je pomemben za rast podjetja in napredek tehnološkega znanja v njem. Hkrati pomeni za podjetje povečanje prepoznavnosti in prodaje. Sestavljeni proizvod vsebuje več storitev in proizvodov, ki so namenjeni tako zaposlenim v podjetju kot zunanjim partnerjem, kupcem, profesorjem, raziskovalcem, študentom in ostalim, ki jih tematika zanima. Posebnost proizvoda je, da ponuja pridobivanje praktičnega znanja in omogoča prenos dolgoletnih izkušenj na strokovnem področju. Prav tako, se je v podjetju kot zelo uporabno izkazalo kombinirano izobraževanje, ki daje čedalje večji poudarek učenja in predavanj preko online kanalov.

Podjetje za uspešno tranzicijo v novo obdobje že ima infrastrukturo in strokovno znanje, potrebno za opravljanje izobraževanj. Potrebna bo še dodatna ureditev prostorov in priprava izobraževalnih materialov, ki bodo prilagojeni ciljni skupini. Zaposleni v podjetju FerroČrtalič so pripravljeni rasti skupaj s podjetjem, kar je tudi razvidno iz opravljenih intervjujev in tako povečati ponudbo v turistično izobraževalni panogi.

Priprava te zaključne naloge je pokazala, da je tudi diverzifikacija tako specializiranega podjetja v novo panogo lahko zelo harmonična ter ustreza viziji in poslanstvu podjetja. Novi diverzificiran turistično-izobraževalni proizvod se dopolnjuje s primarno dejavnostjo. Podjetju povečuje kredibilnost in prepoznavnost, interesentom oziroma strankam ter partnerjem pa omogoča pridobivanje novega znanja, ki jim bo pomagalo v prihodnosti. Ocenjujemo, da ima podjetje z izbiro koncentrične diverzifikacije, tj. z vpeljavo novega turistično-izobraževalnega proizvoda, veliko raznolikih možnosti za nadaljnje širjenje in poslovanje. Menimo, da ima projekt velik potencial in svetlo prihodnost.

LITERATURA IN VIRI

1. Aziri, B. & Nedelea, A. (2013). *Business strategies in tourism*. Pridobljeno 5. avgusta 2020 iz <http://www.ecoforumjournal.ro/index.php/eco/article/viewFile/21/12>
2. Benur, A. M. & Bramwell, B. (2015). *Tourism product development and product diversification in destination*. Sheffield: Sheffield Hallam University, 50, 213-224. Najdeno 6. avgust 2020 na spletnem naslovu <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0261517715000412?token=9E1ED6511326C668A20D625C14D698DB4CE3EF367B9FA56AC931A9C4721C6A5899F307E10046B7BF6A56A639618AA942>

3. Bragg, S., (2021, 20. januar). Product diversification definition. V *Accountingtools.com*. Najdeno 29. januarja 2021 na spletnem naslovu <https://www.accountingtools.com/articles/product-diversification.html>
4. Bregar, L., Zagnmajster, M. & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
5. Bregar, L., Zagnmajster, M. & Radovan, M. (2020). *E-izobraževanje za digitalno družbo*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
6. Čater, T., Lahovnik, M., Pučko, D. & Rejc Buhovac, A. (2011). *Strateški management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. David, F. R. (2011). *Strategic management: concepts and cases*. Upper Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
8. Duhanič, A. M. (2012). *Diverzificirana rast na primeru Krka d. d.* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
9. Economic Times. (brez datuma). Definition of Product. V *The Economic times*. Najdeno 10. junija 2021 na spletnem naslovu <https://economictimes.indiatimes.com/definition/product>
10. FerroČrtalič d. o. o. (2021). *Poslovník delovanja podjetja FerroČrtalič verzija 05/2021* (interno gradivo). Dolenjske Toplice: FerroČrtalič d. o. o.
11. FerroECOBlast (brez datuma). Spletna stran podjetja FerroČrtalič d. o. o. V *FerroECOBlast.com*. Najdeno 14. julija 2021 na spletnem naslovu <https://ferroecoblast.com/>
12. Glueck, W. & Jauch, L. R. (1984). *Strategic management and business policy*. Auckland: McGraw – Hill.
13. Grlica, Z. (2010). *Oblikovanje turističnih proizvodov*. Ljubljana: Zavod IRC.
14. Kalinowski, K. M. & Weiler, B. (1992). Review. Educational Travel. V *Special Interest Tourism*. New York: John Wiley & Sons, Inc
15. Kotler, P., Shalowitz, J. & Stevens R. J. (2008). *Strategic marketing for health care organizations: building a customer-driven health system*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Kramar, M. (2003). *Metode pouka in izobraževanja: teoretične didaktične razsežnosti*. Ljubljana: Zveza društev pedagoških delavcev Slovenije.
17. Learninginbloom.com (2019). *Education products & services: How to start a learning business part 3*. Najdeno 10. junija 2021 na spletnem naslovu <https://learninginbloom.com/education-products-services-how-to-start-a-learning-business-part-3/>
18. Marinko, I. (2015, 24. junij). Na študenta osredotočeno učenje, *Delo*. Najdeno 10. junija 2021 na spletnem naslovu <https://old.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/na-studenta-osredotoceno-ucenje.html>
19. Mihalič, T. (2008). *Turizem: Ekonomski vidiki*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. OECD (2001). Glossary of statistical terms: Education. V *Spletna stran OECD*. Najdeno 10. junija 2021 na spletnem naslovu <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=741>
21. OECD (2016). *Innovating Education and Educating for Innovation: The Power of Digital Technologies and Skills*. V *OECD Publishing: Paris*. Najdeno 26. decembra

- 2020 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1787/9789264265097-en>
22. Oxford Learner's Dictionary. (2020). Diversification. V *Oxfordlearnersdictionaries.com*. Najdeno 5. avgusta 2020 na spletnem naslovu <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/diversification?q=diversification>
 23. Pečnik, T. (2005). *E-izobraževanje kot alternativna oblika izobraževanja zaposlenih* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 24. Požun, N. (2016). *Uvedba in oblikovanje novega turističnega proizvoda: Počitniški teden v Posavju za mladostnike iz zamejstva* (diplomsko delo). Brežice: Fakulteta za turizem.
 25. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
 26. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 27. Ritchie, B. W. (2003). *Managing Educational Tourism*. Bristol: Channel View Publications.
 28. Smith, C. & Jenner, P. (1997). Educational tourism. *Travel & Tourism Analyst*, 3, 60–75
 29. Tajnikar, M. (2006). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov*. Piran: Gea College - Visoka šola za podjetništvo.
 30. Veljković, B. & Colarič Jakše, L. M. (2014). *Turizem: Teoretični aspekti evolucije krožnega gibanja*. Maribor: Fakulteta za turizem.
 31. Vinšek, A. (2006). *Priložnosti in pasti diverzifikacije poslovanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Intervju z direktorico podjetja FerroČrtalič d.o.o.

1. S čim se ukvarja podjetje FerroČrtalič?

Podjetje FerroČrtalič je družinsko podjetje s 57-letno tradicijo in deluje na področju obdelovanja površin. V podjetju razvijamo in inoviramo specifične rešitve za obdelavo površin z različnimi tehnologijami in postopki. Smo ekološko ozaveščeno podjetje in smo leta 2002 registrirali blagovno znamko FerroECOBlast, saj so naši postopki trajnostno naravnani, ne uporabljamo kemikalij ali drugih škodljivih snovi. Delujemo skupaj s partnerji v tujini in z direktnimi strankami. Delujemo projektno in razvijamo rešitve po meri, zaradi takšnega načina delovanja imamo tudi močen razvojni in tehnično-tehnološki tim.

2. V katerih panogah podjetje nastopa?

V podjetju FerroČrtalič nastopamo na široki paleti dejavnosti in industrij. Ukvarjamo se z različnimi okolju prijaznimi tehnologijami obdelovanja površin. Obdelava površin pa se uporablja v letalski, avtomobilski, livarski, kovinski, medicinski in energetske industriji ter aditivni proizvodnji (3D tisk). Naše rešitve najdete tudi v ostalih vejah industrije, ki so sicer v našem podjetju manj pogoste. Takšni sta na primer prehranska in farmacevtska industrija.

3. Zakaj se je podjetje odločilo za diverzifikacijo? Za kakšno diverzifikacijo? V katero smer želi podjetje diverzificirati dejavnost in zakaj?

V podjetju FerroČrtalič smo skozi leta rasli in se nadgrajevali. Še posebej dobro delujemo v letalski industriji, ki je pomenila veliko strateških premikov v podjetju. Takrat se je tudi porodila ideja o tem, da lahko podjetje ponudi nekaj več. 57-letna tradicija podjetja pomeni izkušnje in veliko strokovnega znanja. Tako smo ob nakupu letala, katerega kose smo uporabili za dodatna testiranja in raziskave, prišli do dodatnih idej o povečevanju obiska podjetja. Da je osebna prodaja in s tem osebni stik izjemnega pomena v našem poslu, vemo že zelo dolgo. S povečanjem kapacitet in širitvijo pa smo v podjetju ugotovili, da je za podjetje priložnost diverzifikacija v turizem. In sicer v poslovni turizem. Želja podjetja je vzporedno podpirati glavno dejavnost podjetja z izobraževanjem; v prvi vrsti kadrov v podjetju, potem pa tudi partnerjev, agentov in distributerjev, ki morajo za prodajo in trženje naših rešitev zelo dobro poznati vse možnosti podjetja. V naslednji fazi pa se že danes pri projektih zgodijo obiski strank ali potencialnih strank, ki želijo spoznati FerroČrtalič kot partnerja, opraviti testiranja na svojih kosih in potrditi pravilne parametre.

Diverzifikacija v turizem, za katero se je podjetje odločilo, je tesno povezana z dosedanjim delom podjetja in je na koncu pomembna za podjetje z vidika pridobivanja poslov in pospeševanja prodaje. Svojim strankam v podjetju vedno želimo pomagati pri reševanju njihovih težav, zato je diverzifikacija z izobraževalno-turističnim proizvodom za podjetje pomembna. Ta omogoča kakovostnejšo podporo kupcu in partnerjem. Želja podjetja je izobraziti kupca in mu pomagati z najnižjim možnim vložkom rešiti težavo, s katero se srečuje.

4. Kako podjetje skrbi za izobraževanje zaposlenih in potencialnih novih kadrov? Kakšni so človeški viri podjetja, kako se izobražujejo in rastejo?

V podjetju se stalno izobražujemo in izpopolnjujemo svoje znanje. Na strokovnem tehnično-tehnološkem področju oddelek razvoja organizira predavanja za različne obsege sodelavcev. Odvisno od tematike gre lahko za osnovno predavanje za celoten kolektiv ali pa zgolj za nekaj oseb iz določenega oddelka, ki se s tematiko srečuje pri posameznem projektu. Takrat razvoj na prošnjo vodje projekta izpelje dodatno izobraževanje, kjer se testira nove zadeve in se pogovori o vzporednicah, ki smo jih v podjetju v preteklosti že obravnavali. V komercialnem delu se zaposleni izobražujejo izven podjetja in kasneje po zaključenem izobraževanju izpeljejo interno izobraževanje, kjer novo znanje povzamejo in podelijo s sodelavci. V podjetju izkoriščamo možnost predavanj zunanjih izvajalcev s področja varnosti pri delu, poslovnih trenerjev in strokovnjakov na tehnoloških področjih.

Za mlade v podjetju imamo možnost štipendiranja, da jih podpremo že v času srednješolskega izobraževanja. Sodelovanje s fakultetami in srednjimi šolami prinaša s sabo veliko količino opravljanja strokovnih praks in mentorstva dijakom pri vajeniških programih, saj veliko časa preživijo pri nas v podjetju. Ponosni smo na to, da si kader ustvarjamo znotraj podjetja ravno s podporo posameznikov že med izobraževanjem. Ta pristop nam omogoča, da mladi, ki grejo skozi naš sistem tudi v času študija, delujejo pri projektih, povezanih s stvarmi, ki jih bodo srečevali tudi ob delu pri nas.

5. Kaj želi podjetje doseči z diverzifikacijo, kakšni so cilji podjetja?

V podjetju želimo z diverzifikacijo podpirati primarno dejavnost trženja rešitev za obdelavo površin. Strategijo diverzifikacije v turizmu vidimo kot tisto, ki je odlična za doseganje zelene podpore. Diverzifikacija z izobraževalno-turističnim proizvodom pa je prava za to, saj želimo okrepiti osebni stik s strankami in osebno prodajo. Smo družinsko podjetje in kot takšno želimo delovati z osebnim pristopom in svoje partnerje dojemati kot del družine. Imamo veliko možnosti za predajanje znanja na naslednje generacije in smo sposobni reševati izzive drugih oseb in ustanov na področju obdelave površin. Z diverzifikacijo si želimo zagotoviti dobre in dolgotrajne odnose s strankami in partnerji ter tako povečati prodajo po meri narejenih visokotehnoloških rešitev.

6. Ali menite, da imate v podjetju dovolj kompetentnih kadrov za izpeljavo diverzifikacije? Kako se to kaže? Kje se lahko še dodatno okrepite?

Da, imamo dovolj strokovnega znanja, da lahko ponudimo proizvod, ki bo lepo dopolnjeval našo primarno dejavnost. Zagotovo bomo na začetni poti potrebovali okrepitve, nekoga, ki bo koordinator in organizator izobraževalnih storitev. Strokovno znanje bomo v podjetju morali prilagoditi tako, da bo lažje dostopno tudi ostalim, ki tematike ne poznajo in se z njo ne srečujejo vsak dan. Stalno pa bomo nadaljevali z inovativnim in napredno naravnanim delom, ki nam bo prineslo še več znanja in izkušenj.

Danes se kompetentnost kadrov kaže z zadovoljstvom kupcev. Rešitve in stroji so tehnično ustrezni, dosegaajo in presegajo zahtevane standarde in so zanesljivi. To pa je seveda plod dobrega dela zaposlenih v našem podjetju. Tudi vsi, ki so kdaj obiskali podjetje, so navdušeni nad strokovnostjo in kakovostjo našega znanja. Ljudje se radi vračajo in se pogosto dodatno obračajo na nas za dodatne obrazložitve in poglobljanje svojega strokovnega znanja.

7. Katero infrastrukturo za uspešno diverzifikacijo podjetje že ima in kako lahko ta pripomore k zagonu novega izobraževalno-turističnega proizvoda?

V podjetju imamo že vzpostavljene pomembne testne prostore, kjer se nahaja robotska rešitev za testiranje najzahtevnejših kosov. V testnem centru se prav tako nahajajo druge avtomatske in ročne rešitve. V centru lahko testiramo vse možnosti obdelave površin. Tako lahko stranki ponudimo rešitev, ki ji bo resnično pisana na kožo. V podjetju imamo tudi laboratorij, v katerem analiziramo pridobljene rezultate, ali dosegaajo parametre in standarde, kakšna so odstopanja, in ugotovimo, kaj lahko še storimo za doseg boljših rezultatov in kako lahko proces optimiziramo.

Za predstavitev pridobljenih rezultatov imamo v podjetju tudi učilnico in več sejnih prostorov, kjer glede na velikost skupine predajamo znanje. V pomoč nam je tudi strokovna knjižnica v podjetju in demonstracijski oziroma muzejski prostor, kjer imamo rezultate testov, torej dejanske kose. Na ogled imamo tudi prve stroje podjetja FerroČrtalič, ki demonstrirajo, kako se je tehnologija skozi čas spreminjala in napredovala. Za vsem tem stoji veliko izkušenj in znanja, ki ga je za nadaljnje delo na konkretnem področju treba razumeti. Takšno znanje pa je mogoče dobiti le na naši lokaciji.

Letalo v naši lasti se ureja s polno paro, v njegovi notranjosti se že pripravlja kongresni oziroma sejni prostor, ki bo ponujal svojevrstno izkušnjo za udeležence. Pilotni del letala bo na ogled kot replika pravega letala in bo predstavljalo posebno atrakcijo tudi za mlajše otroke, ki že sedaj na sprehodih ogledujejo letalo.

8. Kakšne so po vašem mnenju prednosti podjetja pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Glede na to, da se sedež podjetja nahaja v privlačnem termalnem središču in da imamo že od ustanovitve podjetja poleg proizvodnje registrirano tudi izobraževalno-turistično-gostinske dejavnosti, smo ocenili, da bi bila lahko širitev programa oz. diverzifikacija podjetja lepa priložnost za širši razvoj podjetja. Svojim poslovnim partnerjem in morda kasneje tudi širše, želimo poleg specifičnih znanj, akademije, prenosa izkušenj, dobrih praks ponuditi tudi oddih v neokrnjeni naravi ter zdravljenje v termalni vodi.

9. Kakšne slabosti, menite, da ima podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Morda bi kot slabost izpostavila predvsem predanost in specializiranost dosedanjemu fokusu v proizvodnjo in trženje proizvodov za obdelavo površin. Vstop v nov segment bo za nas v teh časih pomenil velik izziv, predvsem na področju kadrovske in časovne virov. V svoji zgodovini smo se zaradi političnih in ekonomskih kriz bili primorani diverzificirati v druge programe, kot na primer leta 1991, ko smo čez noč ostali brez ex-YU trga, na katerega smo bili takrat pretežno vezani. Tako smo svoje priložnosti za preživetje iskali v evropskem prostoru in začeli izdelovati fitnes naprave pod italijansko blagovno znamko Armstrong ter rehabilitacijske naprave pod nemško blagovno znamko Keller. Kasneje smo se nadgradili tudi z asortimanom ameriških kardio naprav Life Fitness. Že takrat smo nekako stopali v segment rekreacije in velnesa.

10. Kakšne priložnosti vidite za podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Za podjetje je to predvsem dodana vrednost, ki jo lahko v tako izjemnem okolju ponudi svojim kupcem z vsega sveta oziroma vseh kontinentov, distributerjem, agentom, razvojnim partnerjem in dobaviteljem. Že sedaj se zelo trudimo, da za vsakega pomembnega partnerja pripravimo personaliziran program izobraževanja, pač glede na državo in panogo, iz katere prihaja. To velja za izobraževalno-razvojni program, kot tudi turistično-kulinarični program, ki mu ga namenimo. Tako tudi družina in zaposleni z njimi gradimo poslovno-osebni odnos in najvišjo stopnjo zaupanja.

11. Kakšne so po vašem nevarnosti za podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Pri sami diverzifikaciji ne vidim večjih nevarnosti za samo podjetje, morda bi lahko izpostavila kot nevarnost, da zaradi finančnih omejitev ne bi mogli v celotnem obsegu izpeljati zastavljenih ciljev.

Menim, da previdnost ni nikoli odveč, saj nikoli ne veš, kdo lahko zlorabi informacije, cene in načrte podjetja, ki mu jih predstaviš na poglobljenih pogovorih, kljub širšim preverbam in analizam ter podpisanim pogodbam.

12. Pri katerih projektih je podjetje sodelovalo? Jih lahko dodatno opišete in naštejete? Kaj se je v teh projektih raziskovalo in dogajalo?

V podjetju FerroČrtalič smo izjemno razvojno-inovativno naravnani in se ukvarjamo z izzivi na področju obdelovanja površin. Delovanje na mednarodnem področju za nas pomeni veliko potovanja, predvsem pa ogromno sprejemanja kupcev in drugih poslovnih partnerjev. Delo za mnoge panoge industrije pomeni tudi široko bazo kupcev. Največ aktivnosti se je v zadnjih predkoronskih časih dogajalo na trgih letalske in avtomobilske industrije, kjer je standardiziranje in certificiranje ključnega pomena.

Stroga pravila pomenijo tudi široko paleto evropskih in ostalih mednarodnih projektov, v katerih veliko sodelujemo. V času razvoja industrije 4.0 smo delovali pri velikem projektu skupaj s francoskimi, španskimi in italijanskimi partnerji. Projekt je bil zasnovan za reševanje livarskega problema v avtomobilski industriji. Proizvajalec avtomobilov je zasnoval aluminijasti blok motorja, italijansko podjetje je bilo odgovorno za zasnovano livarske keramike (zmes, ki določa obliko motornega bloka), španski partner je deloval na področju ulivanja izdelkov, španski inštitut pa je bil nosilec projekta na izobraževalno-znanstvenem področju. V tem mozaiku smo predstavljali člen v zaključni fazi, kjer je bilo z odlitka potrebno očistiti ostalo keramiko, ki je najprej pomembna za nastanek kosa, kasneje pa mora biti odstranjena za brezhibno in varno delovanje izdelka (avtomobil).

Drugi projekt je sicer že nekaj starejši. Gre za raziskovanje ekološkega čiščenja kosov na prostem in kosov, ki so vnetljivi in nevarni (različni jedrski kosi, elektronski kosi in kosi na prostem). Raziskovalo se je čiščenje s suhim ledom, saj ni nevarno za okolje. Rezultati so bili uspešni. Prinesli so veliko dodatnega razvoja in rešitev na področju nevarnih izdelkov.

V letu 2020 smo organizirali tudi konferenco, ki je bila namenjena čiščenju s suhim ledom. V aktualnem koronskem času je suhi led tudi ključni logistični člen transporta cepiv, ki jih je treba hraniti na določeni temperaturi.

V letu 2020 smo v podjetju razvili novo serijo strojev za obdelavo kosov po tem, ko so 3D natisnjeni. Sodelovanje z izobraževalnimi partnerji je odličen vpogled v to, kaj industrija potrebuje, kje lahko naše rešitve najdejo svoje mesto. Nova linija Addiblast, ki je namenjena 3D tiskanju, je bila predstavljena na največjem sejmu 3D tiska Formnext, ki je v letu 2020 potekal virtualno.

Novosti prispevamo tudi na področjih priprave površin (predvsem bojlerjev oz. grelcev vode) za nanos premazov in emajla. V letalski industriji nastopamo s tehniko mikrokovanja, ki pomeni utrjevanje površine. Ko abrazivni delci (morajo biti popolne kroglice) udarjajo v površino, ji dodajo koncentracijo sestave materiala, kar ga naredi močnejšega in mu podaljša življenjsko dobo. Gre za ključno tehniko obdelave površin za varno letenje. Velika večina ključnih varnostnih kosov (turbine v motorjih, pristajalni kosi, zobniki in gredi) je obdelanih s to tehniko zaradi zagotavljanja večje varnosti.

Z letom 2021 resneje vstopamo tudi v dentalno (zobno) in predvsem v medicinsko industrijo. Na področju teh industrij imamo že izkušnje, v novem poglavju pa sledimo poti 3D serije Addiblast in razvijamo novo linijo strojev za medicinske namene. Aplikacije za implantate tako skeletnih delov (kolki) kot dentalnih kosov (zobni implantati) smo v podjetju FerroČrtalič že razvili. Temeljito jih bomo nadgradili, saj je zdravstvena industrija najzahtevnejša. Obdelava implantatov za ljudi pomeni dejansko manj težav, saj obdelani kos kost laže sprejme in se bolje zaraste na implantat. S tem se vsi nasmeški in sprehodi nadaljujejo v najlepšem ritmu.

Ker se v različnih primerih uporablja različne tehnike obdelovanja površin, podjetje razvija različne tehnike peskanja; od zračnega do vodnega, injektorskega, tlačnega in abrazivnega. Odvisno je od testiranja na posameznih materialih, kosih, površinah, konfiguracijah notranjih delov kosov.

Vsa raziskovanja pomenijo potovanja in sodelovanje s strokovnjaki na mikropodročjih. Dodatno priložnost vidimo tudi v delitvi svojega znanja, ki smo ga nabrali na več kot 57-letni poslovni poti, z ostalimi strokovnjaki, študenti, profesorji, doktorji in izvajalci. Ponujamo veliko bazo znanja v svojem segmentu. Leto 2021 prinaša tudi preureditev strokovne knjižnice in pripravo zgodovinskega prostora (muzeja), kjer bodo na ogled zgodovinski stroji in kosi ter projekti in izzivi na celotni poti podjetja FerroČrtalič.

13. Ali so bili ti projekti povod za razmislek o diverzifikaciji podjetja v turizmu?

Da, razvojni projekti so del razmisleka v novo smer, a je že osnovna dejavnost podjetja izjemno projektno naravnana. Večina vseh rešitev podjetja je narejena po meri posebej za posamezno stranko. To za sabo povleče veliko testiranja in raziskovanj ter odobritev zahtevanih parametrov skupaj z zadovoljevanjem standardov. Kompleksnost vseh teh projektnih del terja, da se vse delo opravlja na lokaciji v Dolenjskih Toplicah. Od zasnove projekta prek določanja rešitve, testiranja, projektiranja in na koncu proizvodnje do zagona končanega izdelka. Tehnološka zahtevnost terja veliko izobraževanja in sprotnega vodenja, tudi mentorstva strankam, ki danes niso zgolj uporabniki, ampak želijo sisteme dobro poznati in razumeti. Potrebne izkušnje in pričakovano znanje stranke lahko pridobijo samo s praktičnimi prikazi in konkretnimi predstavami strokovnjakov v podjetju.

Priloga 2: Intervju s prodajalcem podjetja FerroČrtalič d.o.o.

1. S kakšnimi povpraševanji se srečujete pri svojih kupcih in poslovnih partnerjih? Ali se zanimajo za izobraževalne storitve? Kako pogosta so takšna povpraševanja po izobraževanju?

Stranke povprašujejo predvsem po rešitvah po meri. Zanimanje je veliko, saj želijo razumeti, zakaj je neki proces potreben in zakaj je prav ta optimalen za njihov problem. Zanima jih tudi, kako pravilno uporabljati naše rešitve in na kaj je potrebno biti pozoren. Izobraževanje kupce zanima pri vsakem projektu. Navadno se zanimajo za več informacij že na najvišjem položaju, npr. tehnični direktorji, sicer pa vsaj uporabniki rešitve in vzdrževalci znotraj velikih podjetij.

Vse več podjetij ceni in spoštuje podporo proizvodu in ne več le sam proizvod. Strokovno znanje, svetovanje in izobraževanje kupcev in partnerjev je ključnega pomena za dolgoročni uspeh, zato se v podjetju FerroČrtalič trudimo kar najbolj podpirati kupce z znanjem s tega področja. Tehnična in strokovna povpraševanja, kjer je potrebno odgovoriti z dodano vrednostjo, so sedaj praktično pri vsakem povpraševanju, tako pri manjših, enostavnejših rešitvah, kot seveda pri velikih, tehnično zahtevnih.

2. Ali na trgu opazate kakšne spremembe na področju želenega znanja partnerjev in kupcev? Ali je povpraševanje po teh dodatnih storitvah večje? Kam, ocenjujete, da se bo trend obračal v prihodnosti?

Danes svet zahteva vse več znanja, ki ga kot ponudnik visokotehnoloških rešitev že imaš in jih moraš za gradnjo odnosa in zaupanja dokazati s podkrepljenim znanjem. Povečano zanimanje pomeni, da se še naprej razvijamo na vseh področjih. Več znanja spodbuja več razmišljanja in raziskovanja, kar pa prinese s sabo nove ideje in ugotovitve. Povpraševanje je čedalje večje, stranke so zahtevnejše kot kadarkoli prej, saj jih zanimajo vse podrobnosti. Ni več pomembno samo, da stroj deluje, marveč tudi, kako in zakaj na določen način deluje od začetka do konca procesa. Definirati je treba tudi input in output, ki se v procesu porablja in pridobiva. Menim, da se trend že obrača v smer, da je treba vse več znanja na strokovnem področju, kjer delujemo. Za kakovostno nastopanje na trgu je treba zagotoviti kakovost in upravičiti dobro ime. To pa lahko dosežemo s testnimi, izobraževalnimi in raziskovalnimi kapacitetami ter osebno prodajo. Če lahko kupcu nekaj demonstriraš, ga lahko s konkretnim primerom prepričaš, da si zanj pravi partner.

3. Kaj izobraževalno-turistični proizvod pomeni za ponudnika in kaj za povpraševalca?

Za ponudnika izobraževalno-turistični proizvod predstavlja v začetni fazi veliko dodatnega dela, saj je treba zraven idejne zasnove oblikovati še izobraževalni sistem in podpirati

kupce/partnerje. Dolgoročno je to naložba v kupce/partnerje, saj nam bo v kasnejši fazi to olajšalo delo. Za povpraševalca pa je delitev znanja in izkušenj velik dokaz naše kompetentnosti in zaupanja, ki pripomore h končni odločitvi kupca med ponudniki.

Za nas kot ponudnika pomeni odpiranje novih vprašanj, ki nas bodo vodila k nadaljnjemu širjenju znanja in razmislekom pa tudi raziskavam in razvoju. Za povpraševalca pa pomeni edinstveno priložnost v pravem laboratoriju in testnem centru pridobiti znanje in izkušnje pri obdelovanju površin na različne načine ter z različnimi postopki in materiali. Tako se odpre več možnosti sodelovanja in nadaljnega naprednega razvoja.

4. Po vašem mnenju, kakšne prednosti ima podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Prednost podjetja FerroČrtalič je pri dolgoletnih izkušnjah s področja obdelave površin. Konstanten razvoj znanja in izkušnje pripomorejo k bogatemu poznavanju postopkov, ki so v dani fazi najbolj primerni za posamezno zahtevo. Pri izdelavi strojev ali pripravi postopka je poleg inženirskega znanja potrebno tudi poznavanje najrazličnejših standardov za tuje trge. Ker je podjetje FerroČrtalič že od začetka prisotno na globalnem trgu, je poznavanje različnih standardov še toliko večje in nam daje prednost pred ostalimi ponudniki. Osebni razvoj in delitev znanja partnerjem ter kupcem povečuje zaupanje v podjetje in pripomore k optimalni rešitvi za kupca.

5. Kakšne so po vašem mnenju slabosti za podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Zaradi velikosti podjetja (malo oz. srednje podjetje) sta čas in resursi glavni slabosti pred ostalimi večjimi ponudniki zaradi sočasnega vstopanja v nove industrije, kot so medicinska industrija in industrije 3D tiskanja.

6. Po vašem mnenju, kakšne priložnosti ima podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Glavna prednost takšne diverzifikacije je, da bo podjetje izobrazilo svoje partnerje z znanjem, ki je potrebno za svetovanje končnim kupcem. Tako se kupec razbremeni, saj bodo njihovi partnerji naša podaljšana roka na tujih trgih, kjer se razlikuje kultura in način življenja. Z dobro podporo in širjenjem znanja bo podjetje FerroČrtalič tako doseglo še večjo širino trga, ne da bi to omejevalo vire v samem podjetju.

7. Kakšne so po vašem mnenju nevarnosti za podjetje pri diverzifikaciji v smer turizma z izobraževalno-turističnim proizvodom?

Glavna nevarnost je uhajanje znanja, pridobljenega iz dolgoletnih izkušenj. Sicer se s partnerji vedno podpiše sporazum o razkrivanju podatkov, vendar še vedno obstaja nevarnost, da bi to znanje izkoristil konkurent. V letu 2020 smo se naučili tudi velike

nevarnosti naravnih katastrof, kot je epidemija. Do nedavnega se na to nihče ni veliko oziral, ko pa se je svet praktično ustavil in potovanja niso bila možna, smo se naučili, da je še toliko bolj pomembno, da so partnerji podprti z znanjem, saj je pri naši panogi osebni stik izjemno pomemben.

Priloga 3: Intervju z zaposleno v komercialnem oddelku podjetja FerroČrtalič d.o.o.

1. Katere storitve in proizvode na novem izobraževalno-turističnem področju podjetje danes že izvaja? Jih lahko tudi dodatno opišete, kdaj so se začeli prodajati in v kakšnem obsegu?

V podjetju FerroČrtalič se zaradi globalnega poslovanja vsakodnevno srečujemo s turizmom. Narava našega dela, ki je projektna in visokotehnološka, zahteva veliko izobraževalnih, raziskovalnih in razvojnih aktivnosti. Tako smo bili že v preteklih časih primorani uporabljati različne storitve in proizvode, ki podpirajo našo glavno dejavnost, torej proizvodnjo tehnoloških rešitev.

Ko smo zaznali potrebo, smo implementirali ter izvedli (in še izvajamo) tudi storitve, povezane z usposabljanjem kupcev, usposabljanjem kadrov, izvajanjem strokovnih predavanj, delavnic in konferenc. Že od začetka sodelujemo tudi pri raziskovalnih in razvojnih projektih.

Proizvodi, ki spremljajo našete storitve, pa so tudi oblikovanje strokovnih vsebin na našem blogu FerroECOBlast, v strokovnih revijah in na spletni strani FerroECOBlast. Dolga zgodovina nam je omogočila tudi pripravo strokovnega muzeja in demo centra, kjer so razstavljeni zgodovinski stroji in kosi, ki so se testirali za raziskovalne in razvojne namene. V podjetju smo se sčasoma predstavili tudi v obliki video vsebin na spletu, kjer smo objavili in objavljamo strokovne vsebine in webinarje, ki so za svojo specifičnost zelo dobro spremljani.

- Za nas je usposabljanje kupcev trajna aktivnost, ki se opravi doma na testiranjih in ob prevzemu ali ob potrditvi rešitve ob končnem zagonu. Oseba, odgovorna za prenos znanja, mora kupcu predstaviti varno delo s strojem, vzdrževanje, zagon in pravilno uporabo za doseganje zelenih rezultatov.
- Usposabljanje kadrov je pri nas izjemnega pomena, saj večino kadrov že od začetka podjetniške poti družine Črtalič izobrazimo in pripravimo sami. Specifike našega dela takšen postopek tudi zahtevajo. V podjetju opravlja prakso veliko dijakov vajeniških programov, ki tudi ostali del leta veliko časa preživijo v podjetju, kjer se učijo vseh praktičnih znanj, ki bodo v prihodnosti vedno bolj pomembna. Večina vajencev in praktikantov prihaja iz tehničnih smeri, kot so mehatroniki in strojniki, pa tudi robotiki in tisti, ki se zanimajo za avtomatizacijo. Veliko teh dijakov in študentov tudi dolgoročno ostane v podjetju in se vključi v ekipo.
- Znanje je v podjetju FerroČrtalič zelo cenjeno. Že od leta 2019 naprej vsako leto organiziramo konferenco Share & Succeed, namenjeno partnerjem, agentom, distributerjem in zastopnikom, na kateri si izmenjamo novo znanje znotraj družine FerroČrtalič. Konferenca je namenjena mreženju in spoznavanju tehnologij in izzivov na različnih svetovnih trgih. Druženje pa je tudi namenjeno promociji Slovenije, saj se v programu konference vedno poišče čas za obisk kulturne in zgodovinske dediščine ter

degustacijo lokalnih dobrot. Poleg konference Share & Succeed organiziramo strokovna izobraževanja, ki so resneje zaživela v letu 2020 v sklopu Akademije FerroECOBlast. Eden izmed dogodkov je bil Dry Ice Day, kjer smo pripravili predavanja na temo dela s suhim ledom. Pridružili so se nam proizvajalci suhega ledu, ponudniki tekočega CO2 in proizvajalci strojev za obdelavo površin s suhim ledom. Konferenca je bila zelo uspešna in je predstavila veliko novih trendov na tem področju.

- Oddelek raziskav in razvoja skrbi, da vsako leto nastopamo na mnogih natečajih za raziskovalne in razvojne projekte, ki pomenijo veliko možnosti za pridobivanje novih in drugačnih znanj. Priložnosti, ki nastanejo iz takšnih projektov, za nas pomenijo dobra partnerstva z raziskovalnimi in izobraževalnimi ustanovami, s katerimi potem dolgoročno sodelujemo. Večina dela se kaže pri mednarodnih in evropskih projektih, kjer smo uspešno sodelovali na velikem livarskem projektu. V letu 2020 smo zagnali lastni projekt Addiblast, namenjen 3D tiskanim kosom, v letu 2021 pa smo izjemno aktivni na področju medicine.
- V letu 2020 se je zgodilo veliko prebojev tudi v digitalnem smislu podjetja FerroČrtalič. Zaživel je blog FerroECOBlast, ki je namenjen pridobivanju znanja na področju obdelave površin, čiščenja, priprave in utrjevanja površin. Prav tako smo v letu 2020 začeli s prvimi digitalnimi prevzemi strojev, kar je delno spremenilo tehnično potrjevanje rešitev, saj stranka s pomočjo video materialov in video klicev opravi pregled rešitve. Seveda zadeva ni najboljša za zelo kompleksne rešitve, ki jih v podjetju proizvajamo, vendar je ena možnost, ki jo lahko uporabimo za enostavnejše stroje v prihodnje. V letu 2009 smo v podjetju začeli z aktivnim delovanjem na platformi YouTube, kjer se nahaja veliko video materialov naših rešitev in tehnologij. V letu 2016 pa smo pripravili tudi prve webinarje, ki so glede na svojo specifičnost bili zelo uspešni. Tako se danes fokusiramo na pripravo kakovostnih strokovnih vsebin najnaprednejših tehnoloških rešitev. V letu 2021 načrtujemo vračanje vsebin za webinarje, saj je podjetje v zadnjih letih pridobilo ogromno novega znanja, ki ga še lahko preda.
- V letu 2021 načrtujemo pripravo strokovne knjige na področju obdelave površin, in sicer v povezavi z emailiranjem. S to potezo želimo zadržati dobre prakse in jih ponavljati, prepoznavati napake in jih odpravljati ter odpirati nove raziskovalne in razvojne izzive.

2. Kakšno je trenutno stanje na področju izobraževalnega turizma v podjetju?

Trenutno poteka izobraževanje oseb izven podjetja v sklopu obiskov, povezanih s projekti, pri katerih v podjetju aktivno delujemo. V podjetju vse leto organiziramo različne konference, ki se nanašajo na posamezne veje industrije ali tehnologije. Generalna konferenca Share & Succeed, ki jo v podjetju organiziramo vsako leto, je namenjena partnerjem, distributerjem in agentom, kjer se mrežimo znotraj ekosistema našega podjetja. Spoznavamo nove priložnosti na posameznih trgih, iščemo možnosti za novo in razširjeno sodelovanje in si izmenjujemo novice iz posameznih svetovnih regij. Ostale stranke nas obiščejo v začetnih fazah projekta, kjer se seznanijo z možnostmi in determinirajo, kakšno zadevo želijo in potrebujejo. Pri zahtevnejših projektih stranka ponovno obišče podjetje za

dodatna izobraževanja in testiranja stroja. Kasneje v procesu pa stranka pošlje svoje zaposlene tudi na dodatna izobraževanja, kjer se uporabniki do potankosti naučijo procesov in možnosti specifične rešitve.

3. Kako podjetje izobražuje svoje zunanje partnerje in kupce?

V podjetju FerroČrtalič skrbimo za to, da nudimo najboljšo možno podporo vsem svojim partnerjem in kupcem. Za partnerje, distributerje in agente vsako leto organiziramo konferenco Share & Succeed, kjer se poleg mreženja in izvajanja odprtih projektov vzajemno izobražujemo, saj je vsak od nas strokovnjak na svojem ozkem področju. Nekateri so specializirani za posamezne tehnologije, nekateri so usmerjeni v specifične industrijske panoge, nekateri pa so stalni dobavitelji. Občasno na konferenco povabimo tudi zunanje predavatelje in strokovnjake. Na primer, letos nam pride predavat ameriški strokovnjak na področju tehnologije obdelave površine z mikrokovanjem.

Za kupce v podjetju pripravljamo individualna predavanja, ki se direktno nanašajo na problem, ki ga skupaj rešujemo. Večina teh izobraževanj je praktične narave in je tudi podlaga za nadaljnje odločitve pri projektu. Druga izobraževanja so namenjena pravilni in varni rabi proizvedene opreme ter njeni optimalni izrabi, nevarnostim pri naprednih tehnologijah ...

4. Ali sodelujete tudi z zunanjimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami? S katerimi in kako?

Zraven partnerskih podjetij smo tesno povezani tudi z izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami. V Sloveniji veliko projektov opravimo skupaj z Inštitutom Jožef Stefan, z Univerzo v Ljubljani, s Kemijskim inštitutom in s Šolskim centrom Novo mesto. V tujini pa smo že sodelovali s španskimi, nemškimi, avstrijskimi, hrvaškimi in srbskimi inštituti in univerzami. Največkrat sodelujemo pri raziskavah, ki so potrebne za prijavo v razvojne projekte, kamor tudi prenesemo delo. V nekaterih primerih te ustanove tudi same poiščejo pomoč našega znanja in kapacitet za lastne raziskave, pri tem smo jim vedno z veseljem v pomoč.

5. Hiter tehnološki napredek nudi veliko novih možnosti in procesov, tako v gospodarski kot v izobraževalni panogi. Kako gledate na možnosti dodajanja e-izobraževalnih konceptov in praks v ponudbo podjetja FerroČrtalič? Ste se v podjetju že srečali z uporabo e-izobraževanja? Lahko morda podelite tudi kakšno konkretno idejo uporabe e-izobraževalnih konceptov v podjetju?

V podjetju FerroČrtalič imamo ogromno izkušenj z izobraževanjem, predvsem s podajanjem znanja na klasičen način s predavanji in deljenjem dobrih praks. Praktičen del usposabljanj pa je za osebe na praksah vsakodnevni proces. Osebe na praksi pridobivajo znanje z delom na konkretnih projektih in z delovanjem na delovnih procesih. Teoretično znanje pa pridobijo s predavanji svojega mentorja v podjetju in s študijem dobrih praks v podjetju.

Napredek tehnologije pa je tudi za nas pomenil adaptacijo na nove načine kroženja informacij preko spletnih aplikacij in platform. V podjetju smo zelo vpeti v delo z novimi tehnologijami in napravami, ogromno izkušenj dela z njimi pa predstavlja enostavnejšo implementacijo novih, dodatnih digitalnih procesov v delo podjetja. E-izobraževanje smo v zadnjih letih ogromno uporabljali za kakovostno izpopolnjevanje lastnega znanja pa tudi za kakovostno podporo kupcem po celotnem svetu, udeležili smo se več spletnih sejmov in predavali na različnih virtualnih dogodkih. Tudi veliko aktivnosti sodelovanja s partnerji se je v zadnjem času preneslo na online platforme.

Sodelovanje s partnerji se v podjetju že odvija v digitalnem okolju preko spletne platforme podjetja, kjer objavljamo novosti, študijske primere, webinarje, članke in omogočamo partnerjem izobraževanje iz oddaljenih lokacij. Kasneje pa naučeno na spletu dopolnimo in dodatno razčistimo na vsakoletni poslovni konferenci v sklopu FerroECOBlast akademije.

V podjetju FerroČrtalič z bogatimi izkušnjami na področju novih tehnologij in novih informacijsko tehnoloških naprav, programske opreme in storitev, vidim priložnost vpeljave namenskih tematsko prilagojenih predavanj oz. izobraževanj. Ta predavanja, bi morala biti bolj splošne narave in namenjena boljšemu razumevanju posameznih tehnik in tehnologij, za širjenje strokovnega znanja in ozaveščanje nevarnosti napačne uporabe tehnologij, materialov in strojev.

6. Na katere skupine potrošnikov ciljate z diverzifikacijo v turizmu?

Ciljamo na poslovne turiste. Tukaj gre predvsem za obstoječe stranke, partnerje, distributerje in agente. S to potezo želimo povečati mrežo partnerjev in kupcev. Za nas je izjemno pomembno imeti dobre povezave po vsem svetu, saj zaradi globalne dejavnosti velikokrat prav partnerji obiščejo stranko v tujini in opravijo servis naših strojev.

Ko bomo izobrazili lastne partnerje, lahko pričakujemo, da bodo z boljšim poznavanjem zadev lahko bolje opravljali svoje aktivnosti, povezane s prodajo na svojih trgih. Vsak trg ima svoje specifičnosti in zato so partnerji izrednega pomena za delo podjetja FerroČrtalič. Poleg tega, da turistična ponudba pomaga pri rasti ekosistema podjetja (kot ga radi v podjetju imenujemo), prinaša tudi možnost obiska novih potencialnih strank. Hkrati predstavlja možnost, da lahko partner iz tujine napoti na specifično izobraževanje svoje stranke ali zaposlene.

7. Pri katerih projektih je podjetje sodelovalo? Jih lahko dodatno opišete in naštejete? Kaj se je pri teh projektih raziskovalo in dogajalo?

Projekt CORE 4.0: V sklopu tega projekta smo s partnerji razvili stroj, ki z ultra visokim pritiskom vode odstranjuje keramično livarsko jedro, ki ostane v notranjosti aluminijastega motornega bloka avtomobilov. Španski inštitut, ki je sodeloval pri projektu, je za potrebe nadaljnjega razvoja in izobraževanja pripravil strokovne tehnološke ugotovitve tega procesa, ki je bil v času nastajanja projekta nov in nepoznan.

Projekt CleanER: Je potekal v sodelovanju z nemškim inštitutom, nemško univerzo in Univerzo v Ljubljani, kjer smo raziskovali, kako čistiti obnovljive proizvode s suhim ledom, torej na ekološki način.

Projekt KET4CP: Tudi ta projekt je izjemno ekološko usmerjen, saj gre za razvijanje alternativ kemičnemu čiščenju s cenovno ugodnejšimi ekološkimi procesi, ki nimajo škodljivih stranskih proizvodov. Pomemben del tega projekta je tudi reciklaža in filtriranje uporabljenega abrazivnega materiala za čiščenje. S tem so se čistili predvsem kosi s protikorozivnimi nanosi. Sodelovali so tudi kolegi iz Inštituta Jožef Stefan in partnerji iz Avstrije, ki so pripravili raziskave za namen nadaljnjega raziskovanja in učenja.

Projekt Sensi-Snow Blast: Je inovativni tehnološki podvig, pri katerem se za čiščenje uporablja suhi sneg, torej v procesu se iz suhega ledu pridobi suhi sneg, ki ga z novo rešitvijo podjetja uporabimo za čiščenje izjemno delikatnih kosov. Gre za izjemno nežno in učinkovito tehnologijo obdelovanja površine.

Projekt UNI-ROBO PEEN: Evropski projekt, za katerega smo v podjetju razvili sistem za obdelovanje mikropovršin. Gre za popolnoma robotsko rešitev, ki zagotavlja popolno ponovljivost za vse mikrosegmente, ki morajo dosegati visoke standarde. To je nova tehnologija, ki ima še inovativni potencial.

Projekt Addiblast: Je nova blagovna znamka podjetja FerroČrtalič in je posebej namenjena aditivni proizvodnji oziroma 3D tiskanju. Zaradi zahtevnega industrijskega prašnega 3D tiskanja je potrebno kose po tiskanju temeljito očistiti in obdelati. Ker gre pri teh kosih za izjemno nevarne prahe in snovi, je treba zagotoviti atmosfero, ki preprečuje eksplozije. V teh napravah se kosi odprašujejo, torej se odstrani odvečni prah (material, nanesen v slojih, ki formira izdelek), ki je v večini ujet znotraj kompleksnih kosov. Tako je to splošno izjemno napreden projekt, saj se aditivna proizvodnja vse več pojavlja v vsakdanji industriji, predvsem v letalstvu in medicini.

Konferenca Share & Succeed: Konferenca je namenjena partnerjem, agentom, distributerjem in predstavnikom podjetja FerroČrtalič po vsem svetu. Gre za delitev izkušenj in znanja v sistemu FerroECOBlast. Tako se skupaj učimo in rastemo. Na konferenci se predstavijo trendi na posameznih trgih in razvoj posameznih tehnologij. Velikokrat se med to konferenco izpeljejo tudi dodatna izobraževanja v sklopu Akademije FerroECOBlast, ki omogoča pridobivanje dodatnega znanja.

Dry Ice Industry Day 2020: V sodelovanju z danskim partnerjem in slovenskim ponudnikom plinov smo organizirali dan, posvečen čiščenju s suhim ledom in s suhim snegom. Dogodek je pritegnil partnerje iz panoge in prikazal nekaj trendov.

8. Kako pridobivate specifična praktična znanja? Ali jih analizirate in kako?

Kot rečeno, so projekti zahtevni in zahtevajo testiranja. Za prijavo v razvojne projekte je treba opraviti predhodne raziskave, ki se ob prijavi nadgradijo s strategijo razvoja, ki bo izboljšala stanje in tehnologijo v prihodnje. Tako se ogromno znanja pridobi iz raziskovalnega dela in testiranj. Velikokrat se k takšnemu delu priključijo tudi strokovnjaki zunaj podjetja, ki pripomorejo k dodatnim vidikom in so velika dodana vrednost pri analizi podatkov. Z analizami se dodatno seznanimo z možnostmi drugačnih načinov dela. Velikokrat so ravno analize tiste, ki odpirajo nove ideje in so tako pomemben del rasti znanja v podjetju.

9. Kako delite znanje, pridobljeno z raziskavami in projekti?

Znotraj podjetja se zelo pogosto deli znanje znotraj projektnih ekip, oddelkov ali za splošnejše teme v obsegu celotnega kolektiva. Najpogostejše je znanje pridobljeno na projektih in raziskavah. Takšno znanje je izjemno specifično in se dotika posebnega problema. Zato se navadno tako posebno znanje deli s tehnično-tehnološkim timom, ki potrebuje podobno rešitev, kot smo jo našli v podjetju v preteklosti. Takrat se uporabijo naše bogate izkušnje in znanje, pridobljeno v dolgem obdobju dela v panogi. Ravno obiski strank, partnerjev in agentov so priložnosti, ki od naših delavcev terjajo predajanje znanja. Svetovanje, izobraževanje in predstavljanje specifičnih znanj s področja obdelave površin je podano avtentično, s prikazi in uporabo laboratorijskih in testnih prostorov podjetja. Predajanje takšnih znanj poteka na podlagi zgleда, torej s praktičnim prikazom. Pri tem se za boljši prikaz dejanskega stanja velikokrat demonstrira pravi in napačni pristop.

Priloga 4: Intervju z županom občine Dolenjske Toplice

1. Kaj za občino Dolenjske Toplice pomeni sodelovanje proizvodnega podjetja FerroČrtalič d. o. o. in njegovo vključevanje v turizem, ki danes predstavlja verjetno glavno gospodarsko dejavnost vaše občine?

Turizem je v naši občini med vsemi gospodarskimi panogami vsekakor izpostavljen. S tem ne podcenjujem ostalega gospodarstva. To trditev je treba razumeti tudi skozi časovno dimenzijo, saj termalni vrelec že stoletja predstavlja osnovo za razvoj turizma. Nastanek samostojne občine (1999) je omogočil še bolj aktivno načrtovanje razvoja turizma in sodelovanje med vsemi deležniki, ki se ukvarjajo s to gospodarsko panogo. Občinski proračuni so oblikovani tako, da podpirajo razvoj novih turističnih proizvodov in novih ponudnikov turističnih storitev. Podjetje FerroČrtalič združuje oboje: letalo predstavlja nov turistični potencial, proizvodno podjetje pa svojo dejavnost širi na področje turizma. Vsekakor je to dobrodošla popestritev turistične ponudbe. Na prvi pogled pogumna poslovna poteza ima z nadgradnjo tega proizvođaa veliko možnosti za poslovni uspeh.