

## Nepovratna sredstva kot doprinos k lastni zgodbi o uspehu

*Kako je majhnemu podjetju uspelo prestrukturirati svoj program in postati tržni vodja ter izvoznik po zaslugi nepovratnih sredstev*

Podjetje RR&CO d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1991 med prvimi slovenskimi podjetji. Z minimalnim kapitalom sta dva prijatelja iz mladosti postala lastnika iz nuje in entuzijazma. Podjetje je počelo vse mogoče in se trudilo preživeti. Plača je bila, ko je bila, pa še takrat minimalna. Po treh letih je podjetje našlo svojo tržno nišo. Začela se je privatizacija družbene lastnine in podjetje je uzrlo tržno nišo podpornih informacijskih sistemih za te namene. Izkoristili so svoje znanje in vizijo in vnaprej razvili podporne informacijske sisteme ter storitve za izvajanje vseh kompliciranih dejanj, ki si jih je izmislil zakonodajalec. Uspelo je. Leta 1994 je imelo podjetje že 6 zaposlenih, plače so se izplačevale redno in ustvarjali so se prvi dobički. Podjetje je postalo v tej ozki tržni niši prevladujoče na slovenskem trgu in preseгло 50% tržni delež. Vrh je bil dosežen v letih 1998-99 ko je imelo 10 zaposlenih in doseglo dobiček v višini 20% svojega prometa. Ustvarilo je kapital, ni bilo zadolženo in imelo je obilo specifičnih veščin, ki si jih je pridobilo v 8 letih svojega poslovanja. Vendar kot se rado zgodi, je bila ozka tržna niša hitro zapolnjena. Kmalu ni bilo več prostora za rast. Produkti so bili tako specifični, da jih ni moglo ponuditi izven Slovenije. Izobrazbena struktura ljudi ni omogočala preprostega prehoda na druge proizvode, saj je življenje v tržni niši z večinskim tržnim deležem polenilo razvoj in ni spodbujalo diverzifikacije dejavnosti.

Lastniki in vodstvo podjetja so se tega zavedali in začeli iskati možnosti za prestrukturiranje, dokler obstoječa dejavnost še nosi in je v plusu. Na podlagi svojih podjetniških izkušenj so iskali novo dejavnost, pri kateri bi lahko izkoristili čim več svojih nakopičenih znanj in veščin (s področja informatike, financ, gospodarskega in davčnega prava, organizacije dela, itd.). Nova dejavnost naj bi imela visok prag vstopa (tako da bi to otežilo vstop konkurenci), dejavnost naj bi bila multidisciplinarna (oteži konkurenco ozkih specialistov), naj bi bila kapitalsko in časovno zahtevna (otežkoča se vstop začetnikom), omogočala naj bi izvoz in bila naj bi dolgoročno perspektivna (za razliko od stare dejavnosti). Po temeljitih analizah je bila izbrana dejavnost svetovanja pri pridobivanju in vodenju projektov financiranih z nepovratnimi sredstvi.

Leta 2001 je podjetje tako kandidiralo in dobilo prvi projekt z imenom »EFAMT – Easy Financial Accounting and Management Tools for EU Projects« na mednarodnem evropskem razpisu znotraj FP5 (peti okvirni program). Skozi ta projekt, kjer so bili stroški sofinancirani 100%, je podjetje pridobilo potrebna znanja o finančnem vodenju mednarodnih projektov. Kmalu potem je pridobilo še drugi projekt znotraj FP5 z imenom SLORITTS »Regional Innovation and Technology Transfer Strategies for Slovenia«. V ta projekt se je lahko vključilo, ker je koordinator iz Slovenije potreboval nekoga, ki pozna finančna pravila okvirnega programa (kar smo se naučili v prvem projektu). Projekt je trajal od leta 2001 do 2004. V tem času je podjetje pridobilo veliko potrebnih znanj o regionalnem razvoju v Sloveniji v času, ko se je Slovenija pripravljala na vključitev v EU.

Leta 2002 je podjetje doseglo dno v svojem poslovanju. Od leta 1999 do 2002 je promet podjetja upadel za 28% nominalno (če upoštevamo inflacijo pa še bolj). Število zaposlenih se je zmanjšalo iz 10 na 7. Vsa zmanjšanja so bila izvedena na mehek način s prostovoljnimi odhodi saj plače niso sledile inflaciji. Pazilo se je na vse stroške in stara dejavnost se je zmanjševala. V tem letu se je po zaslugi pridobljenih evropskih nepovratnih sredstev zgodil preobrat. Zaposlili smo prvega novega strokovnjaka z magisterijem in odličnim znanjem tujih jezikov, sistematično smo kljub finančni krizi začeli dolgoročno vlagati v razvoj in pričeli smo z reorganizacijo podjetja.

Leta 2004 se je končal projekt SLORITTS in pripravljati smo začeli prvi resen razvojni projekt, v katerem naj bi začeli graditi nove produkte za globalni trg. Leta 2005 smo na razpisu Ministrstva za visoko šolstvo, znanost in izobraževanje pridobili dvoletni projekt z naslovom »Razvoj internetne aplikacije EFAMT PROFESSIONAL« kjer smo dobili sofinanciran razvoj tega proizvoda v višini 25%. Angažirali smo potrebno število strokovnjakov in razvili ta proizvod, ki smo ga začeli tržiti leta 2006. To je bila prva taka rešitev v Evropi s katero je lahko uporabnik najel aplikacijo za omejeno obdobje in vodil z njo vse stroške projekta skladno s pravili evropske unije. Vzporedno s tem projektom je podjetje pridobilo še en projekt v FP6 z imenom "EASIER - Engaging regional SMEs within the ICT sector in the EU research". Skozi ta projekt je gradilo svoje svetovalne storitve. Stroški so bili sofinancirani 100%. Projekt se je izvajal od leta 2005 do 2008.

V tem času je podjetje po zaslugi vseh teh nepovratnih sredstev povečalo število zaposlenih za 4, vse visoko izobražene z znanjem tujih jezikov. Izgradilo je prve svetovalne produkte, profiliralo se je s svojimi predavatelji, prevzelo prve svetovalne storitve. V letu 2007 je tudi prevzelo administrativno finančno koordinacijo znanstvenega projekta v FP6 za večjo raziskovalno inštitucijo v Sloveniji in tako unovčilo svoje nabrane izkušnje in znanje.

Ker je podjetje v teh letih sistematično izgradilo svoje absorpcijske kapacitete za koriščenje evropskih in nacionalnih nepovratnih sredstev, mu ni bilo težko pridobiti dodatne večje projekte s katerimi še naprej sofinancira svoj razvoj. V letih 2007 in 2008 je tako izvedlo razvojni projekt "SUCCESS – Uniting Europe through cost management: Development of universally applicable state of the art data model for successful trans-European cost management" znotraj programa EUREKA!. Trenutno izvaja največji projekt v svoji zgodovini, ki ga je pridobilo na razpisu JAPTI. Gre za projekt z naslovom iPASS »Razvoj metodoloških instrumentov in informacijsko podprtih tehnoloških orodji za vzpostavitev standardnih postopkov spremljanja in vrednotenja v strukturnih skladih in instrumentu za predpristopno pomoč« 2009 – 2010 Program: ESRR prioriteta 1.1, ki združuje intenzivne raziskave in razvoj in pomeni pomemben preboj podjetja v mednarodni ravni.

Podjetje je v letu 2007 in 2008 uspelo z dvema kandidaturama za mlade raziskovalce v gospodarstvu tako da trenutno gosti pri sebi dva doktorska kandidata, ki imata obvezo, da po zagovoru doktorata ostaneta v podjetju še najmanj nekaj let. Njuna plača in spremljajoči stroški so v veliki meri nepovratno pokriti s strani pristojnega ministrstva.

Povzetek doseženih rezultatov:

Podjetje je od leta 2004 do 2007 svoj promet podvojilo in je v rasti. Izvoz je ničle zrasel na 12% v letu 2007 in nadalje hitro raste. Število zaposlenih na 31.12.2008 znaša 20 ljudi, 75% z najmanj visoko izobrazbo, od tega 6 magistrov, dva sta doktorska kandidata. V letu 2008 je podjetje zaposlilo prve tuje strokovnjake. Globalno je zaščitilo svoje blagovne znamke in 100% svoje prodaje vrši preko lastne blagovne znamke. V raziskave in razvoj vlaga letno okoli 20% svojih sredstev. V letu 2008 je svoj poslovni model zapakiralo v lastno franšizo in ga ponuja v tujini. Konec leta 2008 je registriralo svoj »Znanstveni inštitut za Knowledge management« preko katerega bo v bodočnosti vršilo potrebne raziskave za nadaljevanje zgodbe o uspehu.

In nič od tega ne bi doseglo, če ne bi uspešno koristilo nepovratnih sredstev za svojo rast. Saj s temi nepovratnimi sredstvi v zadnjih 5 letih pokriva vsako leto od 12 do 15% vseh svojih stroškov. To je generator hitre rasti in izkoriščanja bodočih tržnih priložnosti.

RR & CO. d.o.o.  
Dunajska cesta 20  
1000 Ljubljana - Slovenija



SOLUTIONS. FOR GRANTED.

[www.rr-co.eu](http://www.rr-co.eu)  
[www.eu-partners.eu](http://www.eu-partners.eu)  
[www.efamt.eu](http://www.efamt.eu)

Ugotovitev vodstva podjetja in lastnikov po uspešni reorganizaciji dejavnosti:

» Bilo je težko, ampak se je izplačalo. Brez nepovratnih sredstev, ki jih namenja EU in naša država pa nam ne bi uspelo.«