

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

PRENOVA POSLOVANJA ZA DOSEGO VEČJE
USPEŠNOSTI PODJETJA

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski

Obravnavana organizacija: Slikoplast, d. o. o., Koper

KOPER, 2006

ALDO BRUNDULA



POVZETEK

V tej diplomski nalogi sem opisal teoretična in praktična dognanja o prenovi poslovanja podjetja. S prenovno poslovanja se ukvarja vse več podjetij pri nas in v tujini, saj ne delujejo več v stabilnem, temveč v spreminjajočem se okolju. Za doseganje vse boljših poslovnih izidov na vse bolj odprtem trgu se morajo podjetja prilagajati spremembam. Za prikaz konkretne prenove poslovanja sem uporabil podjetje Slikoplast, d. o. o. Prikazane so posebnosti prenove obravnavanega podjetja s konkretnimi ukrepi za prenovno ter zagotovitev njegovega nadaljnjega obstoja in razvoja. Na koncu dela so predstavljeni pričakovani izidi prenove poslovanja podjetja Slikoplast, d. o. o.

Ključne besede: prenova poslovanja, proces, spremembe, prestrukturiranje, reinženiring, strukture, zaključna dela v gradbeništvu, vzdrževanje, hoteli.

ABSTRACT

In this diploma thesis we represent theoretical and practical recognition about business renovation in a company. With renewal are occupied more and more company in Slovenia and in western countries because they not operate in stability but in variable environment. The company must adapt at the changes to reach the best business results on the more and more opened market. For demonstrate concrete business renovation I used the company Slikoplast. Represented are specialities of renovation about treating company with concrete measures for renovation and to insure its existence and development. In the end of the assignment are introduce the expectation result of the business renovation in a company Slikoplast.

Key words: renewal operation, process, changes, restructuring process, re-engineering, structure, the conclusion work in building construction, maintenance, hotels.

UDK 65.011.8(043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
2	Prenova poslovanja	3
2.1	Opredelitev prenove poslovanja	3
2.1.1	Procesni vidik	5
2.1.2	Strukturni vidik	5
2.1.3	Kulturni vidik	7
2.1.4	Tehnološki vidik	7
2.1.5	Kadrovski vidik	8
2.2	Proces prenove poslovanja	8
2.3	Način prenove poslovanja	10
2.3.1	Programsko-tržno prestrukturiranje	12
2.3.2	Razvojno in tehnološko prestrukturiranje	14
2.3.3	Proizvodno prestrukturiranje	14
2.3.4	Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje	15
2.3.5	Finančno prestrukturiranje	17
2.3.6	Informacijsko prestrukturiranje	17
2.3.7	Lastninsko prestrukturiranje	17
2.4	Cilji prenove poslovanja	18
3	Prenova poslovnih procesov ali reinženiring	19
3.1	Opredelitev poslovnega procesa	19
3.2	Opredelitev prenove poslovnega procesa	21
3.3	Cilji in razlogi za uvedbo prenove poslovnih procesov	24
4	Predstavitev podjetja Slikoplast, d. o. o.	25
4.1	Zgodovinski razvoj podjetja	25
4.2	Lastninska struktura podjetja	26
4.3	Dejavnost podjetja	26
4.4	Ocena poslovanja podjetja	27
5	Predlog prenove poslovanja v podjetju Slikoplast	33
5.1	Uvodne ugotovitve	33
5.2	Vloga vzdrževanja v sodobnem podjetju	33
5.3	Oblikovanje vprašalnika za posnetek stanja v hotelih s področja vzdrževanja	35

5.4	Analiza prejetih podatkov s področja vzdrževanja v hotelih	36
5.5	Predlog izvajanja vzdrževalnih del v hotelskih podjetjih	39
5.6	Organizacijska struktura podjetja po prenovi	41
6	Pričakovani izidi prenove.....	43
7	Zaključek	47
	Literatura	51
	Viri.....	51

SLIKE

Slika 2.1	Razširjen Leavittov diamant.....	5
Slika 2.2	Programsko matrična organizacijska struktura	6
Slika 2.3	Temeljni cilji prenove poslovanja	18
Slika 3.1	Shematski prikaz poslovnega procesa.....	20
Slika 5.1	Projektno matrična organiziranost	42

TABELE

Tabela 2.1	Značilnosti sprememb	9
Tabela 2.2	Vrste sprememb in zmožnosti podjetja	10
Tabela 2.3	Prepleteno delovanje evolucijskih in revolucijski metod spreminjanja... 10	
Tabela 3.1	Nosilci projekta reinženiring.....	23
Tabela 4.1	Bilanca stanja v obdobju 2001 do 2005	28
Tabela 4.2	Bilanca stanja	29
Tabela 4.3	Izkaz poslovnega izida.....	30
Tabela 4.4	Kazalniki poslovanja	31
Tabela 5.1	Podatki o notranjih in zunanjih površinah.....	36
Tabela 5.2	Ogrevanje površin glede na vrsto goriva	36
Tabela 5.3	Zaposleni na področju vzdrževalnih del.....	37
Tabela 5.4	Stroški vzdrževalnih del v letu 2005	37
Tabela 5.5	Intervencije	38
Tabela 5.6	Urejanje okolice	38
Tabela 5.7	Vzdrževanje kotlarne.....	38
Tabela 5.8	Vzdrževanje bazenske tehnike	38
Tabela 5.9	Planiranje in kontrola vzdrževanja	39
Tabela 6.1	Prihodki od vzdrževanja	43
Tabela 6.2	Prihodki od urejanja okolice	44
Tabela 6.3	Stroški blaga, materiala in storitev pri vzdrževanju	44
Tabela 6.4	Stroški blaga, materiala in storitev pri urejanju okolice	44
Tabela 6.5	Izkaz poslovnega izida za leto 2007	46



1 UVOD

Živimo v času, ki ga zaznamujejo neprestane spremembe na političnem, socialnem, ekonomskem in tehnološkem področju. Od podjetij oziroma organizacij se pričakuje in zahteva vedno večje učinke. Konkurenca je vedno večja, saj podjetja, ki želijo biti uspešna in učinkovita v svojem poslovanju, stremijo k doseganju vse večje konkurenčne prednosti.

Podjetja ne delujejo več v stabilnem, temveč v spreminjajočem se turbulentnem okolju. Za preživetje v spreminjajočem se okolju je treba prilagoditi strateške cilje in strategije za doseg postavljenih ciljev. Če želi podjetje dosegati vse boljše poslovne izide na vse bolj odprtem trgu, se mora prilagajati spremembam ter mora biti vse bolj prožno. Proizvodnja mora biti zaradi tega vse bolj prožna in zmožna hitrega prilagajanja spremembam, temu pa mora biti prilagojena tudi organizacijska struktura. Obvladovanje sprememb zahteva od strokovnjakov, managerjev in zaposlenih veliko prilagajanja in novega znanja. Bolj ko je okolje nepredvidljivo, večji je delež vpliva nenadnih in nepredvidljivih zunanjih vzrokov kriz. Zaradi zapletenosti in dinamičnosti okolja podjetja ter njegovih struktur se mora management dovolj časa posvečati strateškemu načrtovanju in vodenju.

Velik delež k prožnosti, prilagodljivosti in konkurenčni prednosti podjetja prispeva tudi ustrezna in predvsem učinkovita informacijska podpora. Če se hoče podjetje razvijati, se mora temu tudi ustrezno prilagajati. Včasih pa manjše spremembe ne ustrezajo več, zato mora podjetje za preživetje izvesti večjo spremembo v relativno kratkem času. Treba je opredeliti značilnosti poslovnega procesa in ga ustrezno prenoviti. Govorimo o tem, da podjetje izvede prenovo poslovanja. Prenova poslovanja pomeni uvajanje korenitih sprememb v podjetje, ker to zahtevajo korenite spremembe v okolju. Za to pa je treba opustiti nekatere dosedanje delovne navade in se naučiti novih.

Prenovo poslovanja proučujemo z namenom, da v večji meri ugotovimo potrebo po prenovi, izberemo ustrezne metode in izboljšamo metode, s katerimi podjetja izvajajo prenovo ter s tem povečajo uspešnost poslovanja. Prenova podjetja prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju zagotavljajo večjo učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Cilji diplomske naloge so:

- opredeliti prenovo poslovanja in pojasniti spremembe, ki so potrebne v podjetju, da se prenova poslovanja uspešno izvede;
- predstaviti možne vzroke potencialne krize in potrebno ukrepanje na splošno in v obravnavanem primeru;
- na konkretnem primeru oblikovati nabor ukrepov za preprečitev krize in uspešno poslovanje v zaostrenih konkurenčnih razmerah;
- opredeliti pogoje, ki morajo biti izpolnjeni, da pride do uspešne razrešitve krize oz. odmika od nje;
- na osnovi teoretičnih izhodišč in praktičnega dela naloge oblikovati zaključna spoznanja s priporočili.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, ki skupaj obsegata sedem poglavij. V prvem delu je teoretična predstavitev tematike, v drugem delu pa je praktičen prikaz prenove poslovanja v podjetju Slikoplast, d. o. o.

Teoretični del sem predstavil v dveh poglavjih. V drugem poglavju je predstavljena in opredeljena prenova poslovanja skupno s cilji prenove. V tretjem poglavju je pozornost posvečena najpomembnejšemu delu prenove poslovanja, in sicer prenovi poslovnih procesov, njeni opredelitvi, nato pristopu k prenovi poslovnih procesov, kjer so navedene tudi najpogostejše napake pri teh projektih ter končni cilji pri prenovi.

Drugi, praktični del pa zajema prenovo poslovanja v podjetju Slikoplast, d. o. o., v katerem sem tudi zaposlen kot direktor družbe. Do zelenih rezultatov sem prišel s pomočjo:

- analize in sinteze pridobljenih podatkov (metoda analize in sinteze),
- dolgoletnih izkušenj in veščin (empirična metoda),
- dosedanjega razvoja (zgodovinska metoda),
- metode študija primera,
- metode posploševanja in specializacije,
- metode klasificiranja (razvrščanja).

Na koncu so podani še pričakovani izidi prenove in zaključek.

2 PRENOVA POSLOVANJA

Hitre in nenehne spremembe svetovnega gospodarstva zahtevajo od podjetij nenehno prilagajanje novim razmeram. V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote zaradi obvarovanja pred pojavi latentne ali celo akutne krize. Spreminjajo se tudi zato, da bi se v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato podjetja vedno bolj in na vedno bolj inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale zadržanje ali povečanje konkurenčnih prednosti na globalnem trgu. Zaradi sprememb v okolju se mora torej spreminjati tudi podjetje (Dubrovski 2004, 181).

Iskanje konkurenčnih prednosti in s tem povečanje konkurenčnosti bo stalna skrb podjetij, zato je treba temu prilagoditi tudi poslovanje. V večini primerov je potrebna prenova poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja, reinženiringa ali prenove poslovnih procesov ob uporabi sodobne informacijske tehnologije.

2.1 Opredelitev prenove poslovanja

Prenova poslovanja je prišla na površje predvsem po tem, ko sta Michael Hammer in James Champy leta 1993 napisala knjigo *Re-engineering the Corporation*. Osnovna zamisel prenove poslovanja je, da morajo podjetja prepoznati svoje ključne procese in jih narediti čim bolj učinkovite. Nepotrebne procese je treba odpraviti, ljudi na teh mestih pa smiselno premestiti na nova delovna mesta. Tako se poveča uporabna vrednost izdelka ali storitve kar je osnova uspešnega poslovanja.

V literaturi najdemo različne opredelitve prenove poslovanja in prav tako različna poimenovanja.

Davenport (1993, 2) govori o inovaciji poslovnih procesov (angl. *business process innovation*) in pravi, da je *preurejanje (angl. reengineering) le del tistega, kar je treba narediti pri temeljiti spremembi procesa, in se nanaša samo na oblikovanje novega procesa. Pojem prenova poslovanja (angl. business renovation) pa zajema zamisel o novih delovnih strategijah, aktivnostih oblikovanja procesov in na koncu še uvajanje sprememb v tehnološke, kadrovske in organizacijske dimenzije organizacije.*

Dubrovski (2004, 200) pravi, da prenova podjetja (prenovitev, preoblikovanje, transformacija; angl. *renewal, reorganisation*) *prinaša nove procese, sisteme, strategije, programe in strukture, ki podjetju kot celoti zagotavljajo na osnovi izboljšane učinkovitosti in uspešnosti poslovanja doseganje višje stopnje razvoja.* Evolucijsko spreminjanje je v primerjavi z revolucijskim doseženo v daljšem časovnem obdobju, v katerem zaposleni sprememb ne zaznajo kot drastične in dramatične, niti neprijetne, žrtve pa niso opazne ali pa jih zaradi načrtnega delovanja sploh ni. Obe vrsti sprememb posegata na vse tri ravni: individualno, skupinsko in organizacijsko.

Gerard in Peppard (1995, 138) sta podala svojo definicijo in pravita, da je prenova poslovanja *pristop celovitega ponovnega načrtovanja in preoblikovanja organizacije, ki jo sestavljajo posamezniki, notranji sistem in struktura ter procesi, ki so v neposredni in posredni interakciji z zunanjimi dejavniki, z namenom doseganja določenih ciljev organizacije, ki jih s trenutnim stanjem ni mogoče doseči tako zlahka.*

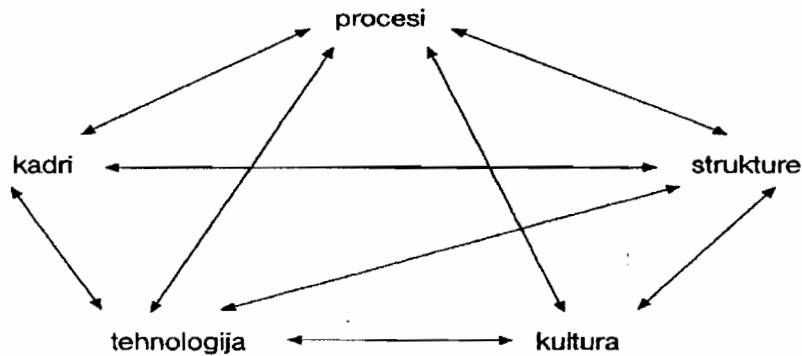
Gouillart in Kelly (v Dubrovski 2004, 200) opredeljujeta poslovno preoblikovanje s štirimi dimenzijami, ki potekajo usklajeno in simultano, čeprav po različnih hitrostih. Takšno preoblikovanje pa označujeta kot »pristop 4 R«: postavitve nove vizije (reframing); prestrukturiranje posameznih notranjih področij (restructuring); doseganje rasti s povezavo z okoljem (revitalisation); spreminjanje organizacije z učenjem in prilagajanjem okolju (renewal).

Hammer in Champy (1993, 2–3 in 32) pravita, da pomeni prenova poslovanja začeti povsem znova, od začetka. Gre za temeljit vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovo korenito preoblikovanje, da bi dosegli dramatične izboljšave v kritičnih kazalcih učinkovitosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost. Treba je pozabiti, kako se je delalo v času masovne proizvodnje, in se odločiti, kako bi bilo treba delati sedaj, ob upoštevanju zahtev današnjih trgov in zmogljivosti današnjih tehnologij. Potrebne so tudi spremembe v organizacijski strukturi. Bistvo reinženiringa poslovanja je diskontinuirano razmišljanje, ki pomeni identificiranje in opuščanje zastarelih predpostavk obstoječih poslovnih operacij.

Kovačič in Vukšič (2005, 52–53) opredeljujeta celovito prenovu poslovanja (v literaturi: BMP, business renovation, business restructuring ...) kot *metodologijo ravnanja s spremembami, ki vključuje tako metodo korenitih (PPP) in postopnih sprememb oziroma izboljšav (npr. kakovosti) in jih povezuje z uvedbo ustreznih tehnologij, pristopov in rešitev za informatizacijo poslovanja. Celovita prenova poslovanja zastopa strategijo korenite »prevetritve« obstoječih poslovnih pravil, prakse in postopkov, njihove proučitve in ponovne zasnove ključnih poslovnih procesov, izdelkov in storitev. Prenova poslovnih procesov pa je ena izmed ključnih vzvodov za spreminjanje organizacije oziroma celovite prenove poslovanja.*

Iz definicij lahko razberemo, da prenova poslovanja ni osredotočena samo na prenovu poslovnih procesov, ampak je pri tem treba upoštevati tudi druge dejavnike. Da ne gre zgolj za tehnološko problematiko, je že pred več kot tremi desetletji ugotovil Leavitt in svoj socio-tehnični vidik predstavil tudi grafično (Leavittov diamant). V njem je pet ključnih dejavnikov (procesi, strukture, kultura, tehnologija in kadri), ki so med seboj povezani, kar pomeni, da je ob spremembi ene sestavine organizacije treba prilagoditi tudi druge.

Slika 2.1 Razširjen Leavittov diamant



Vir: Kovačič in Vukšič 2005, 45

2.1.1 Procesni vidik

Proces lahko opredelimo kot eno ali več nalog, ki pretvorijo skupek vložkov v določene rezultate (izdelke ali storitve) za določeno osebo (kupca), v njem pa nastopajo različne kombinacije ljudi, postopkov in orodij (Wesner, Hiatt in Trimble 1994, 38).

Hammer in Champy (1993, 35) pa pravita: »Poslovni proces (*angl. business process*) je zbirka aktivnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov (*angl. input*) in ustvarja rezultat oziroma učinek (*angl. output*), ki za kupca pomeni neko vrednost.«

Iz tega sledi, da je poslovni proces zaporedje aktivnosti ali postopkov, ki nek vložek preoblikujejo v zelen ali načrtovan rezultat, ki je namenjen odjemalcu izdelka ali storitve. Sestavljen je iz več podprocesov. V podjetjih poteka množica procesov, vendar pa procese, ki za podjetje predstavljajo večjo vrednost imenujemo temeljni ali ključni procesi.

Končni cilj procesov in aktivnosti, ki potekajo znotraj njih, pa je zadovoljitev kupca oziroma uporabnika izdelkov ali storitev. Ti procesi v zasnovi s svojim izvajanjem neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti. Poslovni proces se navadno prične z načrtovanjem prodaje, nabave in proizvodnje, poteka pa skozi različne organizacijske enote in je zato obremenjen z vsemi problemi, ki tradicionalno nastopajo ob prehodu iz enega funkcionalnega dela organizacije v drugega (Kovačič in Vukšič 2005, 34). Proces proizvodnje na primer ne poteka le v oddelku proizvodnje, ampak so zanj zadolženi tudi v ostalih oddelkih.

2.1.2 Strukturni vidik

Pri strukturnem vidiku gre predvsem za organiziranost podjetja, ki se kaže v njeni organizacijski strukturi.

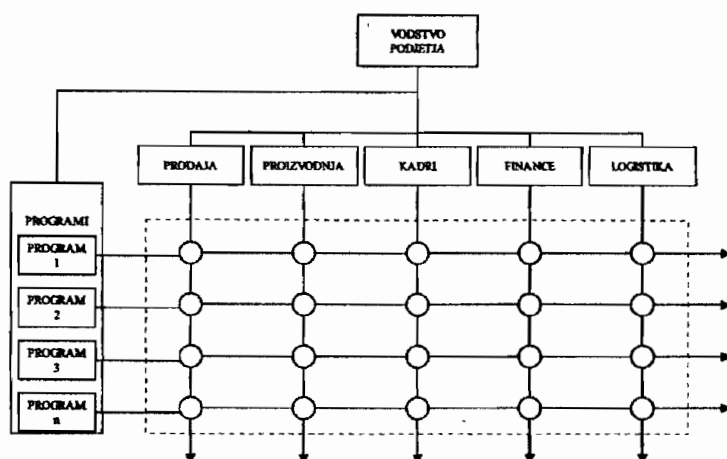
Organizacijska struktura je sestavljena iz dveh temeljnih sestavin, to so naloge in njihovi nosilci. Med njimi prihaja do določenih razmerij. Organizacijsko strukturo tako oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Ivanko 1999, 8).

Poznamo več vrst organizacijskih struktur, ki jih delimo z vidika centralizacije oziroma decentralizacije nalog v organizaciji. Ivanko (1999, 23) navaja naslednje temeljne tipe struktur organiziranosti:

- funkcijska struktura organiziranosti,
- produktna (divizijska, panožna) struktura organiziranosti,
- matrična struktura organiziranosti,
- trapezoidna struktura organiziranosti,
- mrežna in virtualna struktura organiziranosti,
- procesna struktura organiziranosti.

Ključni rezultat organizacijske prenovе je prehod iz klasične in toge organizacijske strukture v sploščeno, dinamično in prilagodljivo strukturo. Najpogostejša oblika organiziranosti, s katero se rešujejo problemi organizacijskih enot, je organizacijska prenova v smeri programsko matrične organizacije, ki je prikazana v sliki 2.2.

Slika 2.2 Programsko matrična organizacijska struktura



Vir: Ivanko 1999, 49

Glavne prednosti programsko matrične oziroma procesne organiziranosti se kažejo v:

- prenosu popolnega nadzora in odgovornosti za izvajanje programa na vodstvo programa,
- zmanjšanju števila vmesnih vodij in v večini primerov tudi števila ravni vodenja,
- obstoječih poslovnih funkcijah, ki skrbijo za izvajanje globalne politike in plana organizacije, izvršno pa izključno za izvajanje nalog na področju zagotavljanja vseh virov, potrebnih za nemoteno izvajanje poslovnih procesov znotraj posameznih programov.

2.1.3 Kulturni vidik

Vidik kulture je tesno povezan s kadri in je pri prenovi poslovanja še kako pomemben.

Dubrovski (2004, 336) navaja, da se *kultura v podjetju označuje kot celota naučene prakse, ki jo zaposleni delijo in prenašajo na nove sodelavce. Z drugimi besedami je kultura način, kako se stvari v podjetju dogajajo.*

Kovačič in Vukšič (2005, 46) pravita, da na *splošno lahko kulturo opredelimo kot način razmišljanja in življenja, ki si ga je skozi čas izoblikovala skupina ljudi s skupnimi in enakimi vrednotami.*

Povsem mogoče je, da obstoječa kultura v podjetju ni skladna s cilji podjetja ter s strategijami za doseganje teh ciljev, kar zmanjšuje uspešnost podjetja in povzroča težave v njem (Tavčar 1997, 30):

- preživele smernice, nezaželene pobude; vodstvo ni dosledno pri nagrajevanju in kaznovanju in je brezbrizno za uspešnost sodelavcev; podsistemi organizacije postajajo sami sebi namen, vsesplošna brezbriznost, demotiviranost, slabo vzdušje, negotovost, izkrivljena razmerja;
- splošno nezaupanje, obtoževanje, medsebojno blokiranje;
- zagledanost v notranje zadeve, brezbriznost do okolja – do partnerjev in do konkurentov;
- neuskklajene kulture podsistemov slabijo enotnost prizadevanj za skupne cilje;
- nastajajo zaprte podkulture, ki hromijo sporazumevanje;
- raste razkorak med besedami in dejanji, ki vodijo v cinizem in posmehovanje;
- spremembe v organizaciji so težavne, če ni predpriprav na področju notranje kulture;
- odtujenost med zaposlenimi (tudi zaradi uvajanja novih tehnologij) raste, če ni pozornosti za medčloveška razmerja, pogojena s kulturo organizacije.

Kadar obstoječa kultura ne omogoča doseganje več dolgoročnih ciljev podjetja ali pa je lahko potencialni vzrok za nastanek krize, jo je treba pričeti spreminjati, kar v praksi pomeni spreminjanje obnašanja in vedenja zaposlenih. Spreminjanja pa ni mogoče izvesti takrat, ko so ogroženi eksistenčni cilji podjetja in zaposlenih.

2.1.4 Tehnološki vidik

Tehnologija je skupek znanstvenih metod in uporabnih znanj, ki omogočajo s kombinacijo treh proizvodnih tvorcev (predmeti dela, delovna sredstva in delo) proizvodnjo izdelkov iz surovin, in to na organiziran, ekonomsko racionalen in družbeno upravičen način (Pegrad in Musil v Dubrovski 2004, 253).

Pri tehnološkem vidiku prenove poslovanja ima ključno vlogo informacijska tehnologija (Kovačič in Vukšič 2005, 46), vendar pa velja opozorilo, da zgolj z vključevanjem informacijske tehnologije v avtomatizacijo posameznih postopkov največkrat globalno gledano dosežemo slabe, če ne celo negativne rezultate. Delni pozitivni rezultati zamegljujejo priložnosti in prednosti informatizacije v prenovljenem

poslovnem procesu, zato je treba poslovni proces najprej ugotoviti ter razčleniti s stališča njegove opredeljenosti, celovitosti in primernosti za informacijsko podporo. Z uporabo sodobne informacijske tehnologije pričakujemo dvig kakovosti, znižanje stroškov ter skrajšanje časa izvajanja. Tehnološki razvoj mora slediti tržnim možnostim podjetja, ki morajo temeljiti na pričakovanih prihodnjih gibanjih. Če smernice tehnološkega razvoja ne izhajajo s trga, se lahko zgodi, da bo podjetje v svojem delovanju učinkovito, ne bo pa uspešno. Ko načrtujemo razvoj novih izdelkov, moramo načrtovati tudi razvoj tehnologije za proizvodnjo teh izdelkov.

Z uvedbo elektronskega poslovanja postaja vse bolj jasno, da bodo zmagovalci sedanjega in prihajajočega informacijsko zasnovanega in globalno usmerjenega konkurenčnega gospodarstva tisti, ki bodo sposobni opraviti to prenavo. Elektronsko poslovanje prinaša podjetjem, ki so udeležene takšnega poslovanja, stalne neposredne koristi. Kovačič in Vukšič (2005, 135) navajata, da v obliki:

- zniževanje stroškov nakupa,
- zniževanje obsega zaloga,
- skrajšanja poslovnega cikla,
- razvijanja učinkovitejše in uspešnejše pomoči in povezovanja s kupci in uporabniki,
- zniževanja stroškov prodaje in trženja ter ustvarjanja novih tržnih priložnosti.

2.1.5 Kadrovski vidik

Kadrovski vidik obravnava predvsem možnost dviga razpoložljivosti, produktivnosti in prilagodljivosti obstoječih kadrovskih potencialov. Prednost pri prenavi in izvajanju sprememb imajo kadri, ki so širše izobraženi in znajo uporabljati sodobno informacijsko tehnologijo. Sodobne organizacije gradijo na svojih sedanjih kadrih (Kovačič in Vukšič 2005, 46).

Najpomembnejši s kadri povezan dejavnik je znanje, saj podjetjem povečuje konkurenčno prednost. To prednost pa bomo pridobili le, če bomo pravilno upravljali z znanjem. Se pravi, da bodo zaposleni imeli kar se da hiter in enostaven dostop do vseh informacij, pri čemer je medsebojna komunikacija pomembnejša od izobraževanja.

Ko pri prenavi poslovanja izvajamo spremembe v zvezi s kadri, se moramo zavedati, da kadri več znajo, če so izobraženi in informirani ter imajo možnost dodatnega izobraževanja, ko je to potrebno, da bolje delajo, če imajo na voljo prava orodja in tehnologijo, ter da več naredijo, če jih zadostno stimuliramo in motiviramo.

2.2 Proces preнове poslovanja

Dogajanja v okolju so vse intenzivnejša, nelinearna in nenapovedana, zato je treba dogajanja spremljati bolj pozorno ter podjetja sproti prilagajati na spremembe. Management mora biti stalno pripravljen na spremljanje dogajanj v okolju ter prilagajanja podjetja zaznamim spremembam. Za uspešno in učinkovito delovanje podjetja postaja vse bolj pomemben sodoben in kakovosten strateški management.

Strateške odločitve je treba sprejemati hitreje in v vse bolj negotovih razmerah, vse manj pa je možnosti za počasno, zaprto in nekreativno delovanje. Dubrovski (2004, 186) pravi, da je potrebno tristopenjsko ukrepanje, če želimo preživeti in uspeti v turbulentnem, kompleksnem in kaotičnem okolju:

- spremljanje dogajanja in sprememb v okolju,
- prenašanje sedanjih in bodočih značilnosti okolja v podjetje,
- izvajanje sprememb v delovanju podjetja na tej osnovi.

Zaradi nastanka zunanjih nenadnih dogodkov krize v podjetju ni mogoče vedno predvideti. Vendar pa so raziskave pokazale, da so se podjetja, ki so imela izdelane različne krizne scenarije, na krizo odzvala uspešneje od ostalih, ki na to niso bila pripravljena. Kot za vsa neugodna stanja tudi za krizo velja, da jo je lažje preprečevati kot zdraviti. Podjetja bi morala več pozornosti posvečati preprečevanju nastanka kriz kot pa načrtovanju izhoda iz kriz.

Management mora zaradi dinamičnosti in zapletenosti okolja podjetja ter njegovih notranjih struktur dovolj časa posvečati strateškemu načrtovanju in poslovanju, saj opuščanje oz. zanemarjanje vloge in pomena strateškega načrtovanja lahko pripelje do resne ogroženosti podjetja.

Spremembe so osnova za razvoj podjetja, ki pomeni porušitev obstoječih ravnovesij in vzpostavitev novih, kar pa naj bi prineslo večjo učinkovitost in uspešnost. Če se podjetje ne spreminja, potem se ne more razvijati. Kolo sprememb pa poganja osem skupin dejavnikov: politični, socialni, tehnološki, demografski in ekonomski dejavniki ter dejavniki konkurence, odjemalcev in lastnikov (Houston v Dubrovski 2004, 192).

Upoštevati moramo, da razvoj za razliko od rasti razen količinskih sprememb (povečanje prihodkov, števila zaposlenih itd.) vključuje še kakovostne spremembe (preusmeritve, reorganizacije, prestrukturiranje itd.). Iz takšne koncepcije razvoja izhaja definicija razvojne sposobnosti podjetja, ki pomeni njegovo usposobljenost za temeljno in načrtno spreminjanje samega sebe z namenom, da bi vedno bolj zadovoljilo zahteve zunanjih in notranjih naveznih skupin (Dubrovski 2004, 194). Z načrtovanjem sprememb omogočimo podjetju boljše doseganje kratkoročnih in dolgoročnih ciljev.

Poznamo evolucijske ali postopne spremembe, ki se pojavijo tedaj, ko je prilagajanje podjetja spremenjenim razmeram v okolju načrtovano, tekoče, pravočasno in pravilno, ter revolucijske spremembe, ko je sprememba poslovanja podjetja hitra, korenita in dramatična.

Tabela 2.1 Značilnosti sprememb

<i>Revolucijske spremembe</i>	<i>Evolucijske spremembe</i>
Široko (celovito) usmerjene	Ozko (lokalno) usmerjene
Občasne	Stalne
Transformacijske	Transakcijske
Strateške	Operativne
Dramatične	Spoznane kot tekoče
Radikalne	Manj temeljite

Vir: Dubrovski 2004, 195

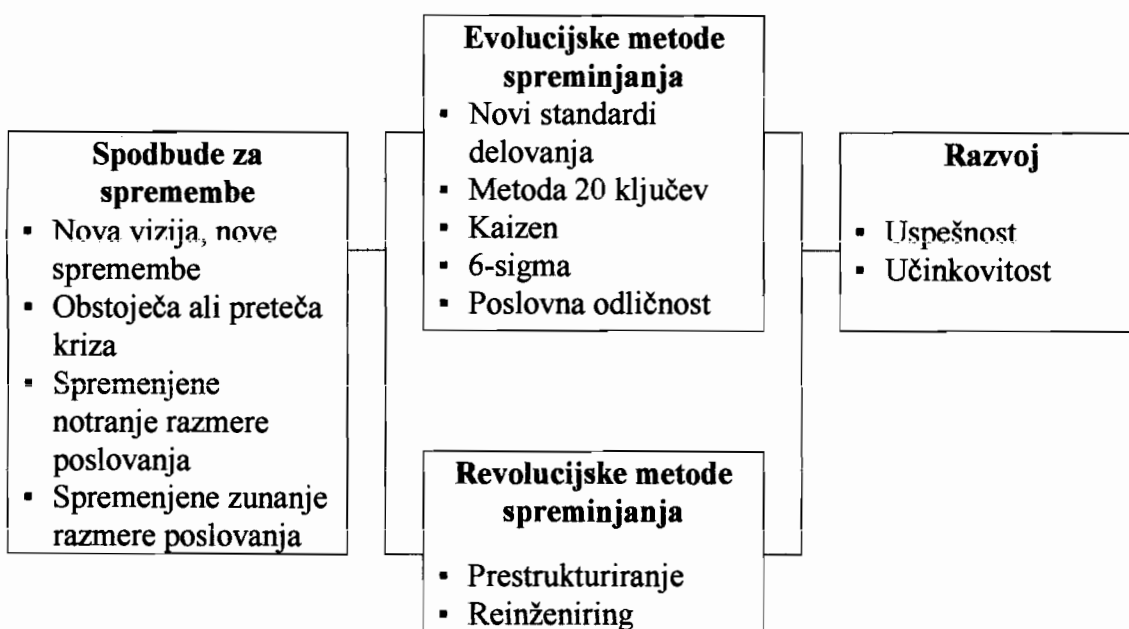
Spremembo, ki jo načrtujemo, lahko dosežemo z majhnimi (postopnimi) koraki ali z velikimi (revolucijskimi) koraki. Če so postopni koraki neuspešni, jim sledijo veliki – revolucijski, če pa so revolucijski koraki uspešni, jim sledijo mali – postopni koraki.

Tabela 2.2 Vrste sprememb in zmožnosti podjetja

<i>Intenzivnost in velikost</i>	<i>Zmožnosti za spremembe</i>	
	<i>Nizke</i>	<i>Visoke</i>
Evolucijske	Izboljšave za postopno rast	Skoki v učinkovitost
Revolucijske	Zoženo prilagajanje	Radikalne nove usmeritve

Vir: Sattelberger v Dubrovski 2004, 198

Tabela 2.3 Prepletano delovanje evolucijskih in revolucijski metod spreminjanja



Vir: Dubrovski 2004, 200

2.3 Način prenove poslovanja

Prenova poslovanja ne išče rešitev v popravljanju sedanjega načina dela. Prav tako se ne ukvarja s tem, kako optimizirati sedanji način dela v podjetju. Vprašati se moramo, zakaj nekaj delamo tako, kot to delamo, in ali je to smiselno.

Cilj metod za doseganje sprememb je doseganje višje stopnje razvoja ali prenove podjetja. Podjetja potrebujejo izboljšave v izdelkih, storitvah in kakovosti. To je evolucijo in revolucijo, ki se kažeta v spremembah vizije ali strategije. Kot sem že omenil, pa prenovo podjetja lahko dosežemo na dva načina, in sicer z evolucijskimi in revolucijskimi metodami spreminjanja. Evolucijske metode spreminjanja so lahko tudi revolucijske, medtem ko revolucijske ne morejo biti evolucijske metode spreminjanja.

Vendar pa udeleženci v zvezi s spremembo izbirajo med več stališči (Tavčar in Sattelberger v Dubrovski 2004, 201):

- spremembo zanikajo – seveda tako ne sodelujejo pri izvajanju in pobuda za spremembo ima le malo možnosti za uspešnost;
- spremembo ignorirajo kot pregovorni noj, ki tišči glavo v pesek – managerji odlagajo spremembe v upanju, da se bo zadeva uredila sama od sebe (kar se praviloma ne zgodi);
- spremembi se upirajo zaradi čustvenih, ekonomskih, osebnih, družbenih razlogov, ker se bojijo, da ne bodo uspeli, ker bežijo pred neznanim ali ker nočejo izgubiti obstoječih dobrin;
- spremembo sprejmejo in se ji prilagodijo – sprejmejo jo kot nov način delovanja in življenja, v začetku nemara bolj na silo, kasneje pa se ogrejejo in tvorno sodelujejo;
- spremembo predvidevajo in poskušajo že vnaprej načrtovati izvajanje spremembe ali odzivov nanjo – v takšni organizaciji je uvajanje in izvajanje sprememb lahko in uspešno.

Odpori do sprememb lahko nastanejo na organizacijski ravni (boj za moč), skupinski ravni (neformalne norme obnašanja skupin) in individualni ravni (negotovost in pomanjkanje varnosti, izguba osebnega vpliva in moči). Nezmožnost podjetja za uvajanje sprememb je v mnogih primerih močno zakoreninjena – organizacijska inercija (nagnjenost za zadržanje nespremenjenega stanja). Bey (v Dubrovski 2004, 204) pravi, da je v začetku uvajanja sprememb polovica udeležencev še neopredeljenih, 20 % jih takoj sprejme spremembo, 30 % pa se ji takoj upre, zato moramo upoštevati, da je treba o nujnosti sprememb prepričati kar 80 % udeležencev. Za razvoj in prilagajanje podjetja sodobnim razmeram poslovanja je nujno potrebno zmanjševanje odpora do sprememb.

Dubrovski (2004, 205) pravi, da se pri procesu uvajanja sprememb v podjetje pojavijo tri faze:

- načrtovanje (diagnoza in določitev zelenega prihodnjega stanja),
- izvajanje in
- nadziranje (ovrednotenje rezultatov in postavitve stalnega nadzora).

Revolucijske spremembe morajo biti spodbujene z vrha (top-down – change), se pravi od vrhnjega managementa. Spremembe, ki pa jih spodbujajo zaposleni na nižjih organizacijskih ravneh (bottom-up – change), najprej zajemajo manjše dele nato pa se postopoma širijo še na ostale funkcije in ravni. Slednje so značilne za dobro stoječa podjetja, kjer management dopušča zaposlenim dovolj ustvarjalnega razmišljanja in ustvarjanja. Za nekatera podjetja, ki niso izvajala sprememb, je bilo to usodno ter so se iz odličnosti preselila k povprečnosti. Zato je upravljanje sprememb (pripravljanje, izvajanje in nadziranje) ključna veščina in najvišja prioriteta managementa v današnjem turbulentnem okolju (Bell in Zawacki v Dubrovski 2004, 207).

Za doseganje revolucijskih sprememb uporabljamo tako metode prestrukturiranja kot reinženiranja. Razlika med njima je v tem, da se prestrukturiranje osredotoča na strukture in jih spreminja na novo, reinženiranje pa spreminja poslovne procese. Vendar

se je v praksi izkazalo, da se pri prenovi podjetja obe metodi prepletata. V tem poglavju se bom posvetil bolj prestrukturiranju, reinženiring pa je podrobneje opisan v tretjem poglavju.

Mnogokrat so izraz prestrukturiranje zamenjevali z izrazom reorganizacija. Reorganizacija je lahko drugačen način dela v podjetju, kar pa prestrukturiranje zagotovo ni, saj gre tu za korenite zasuke v organizaciji. Dubrovski (2004, 222) navaja, da je pri prestrukturiranju treba upoštevati naslednja pravila:

- poteka na več področjih (spreminjanje strukture na enem področju zahteva spremembo strukture na drugih področjih),
- izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja,
- začne se pri programsko-tržnih strukturah (programsko-tržno prestrukturiranje),
- vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja.

Prestrukturiranja ni mogoče izvesti samo na posameznem področju (funkciji), temveč se bodo pravi učinki prikazali šele tedaj, ko bomo usklajeno spreminjali več struktur. Prava vloga prestrukturiranja se pokaže pri zdravljenju in preprečevanju krize, pri razvoju podjetja ter pri poslovnih in kapitalskih povezavah (Dubrovski 2004, 226).

Glede na področje prestrukturiranja lahko razvrstimo to metodo na:

- programsko-tržno prestrukturiranje,
- razvojno in tehnološko prestrukturiranje,
- proizvodno prestrukturiranje,
- kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje,
- finančno prestrukturiranje,
- informacijsko prestrukturiranje in
- lastninsko prestrukturiranje.

2.3.1 Programsko-tržno prestrukturiranje

Programsko-tržno prestrukturiranje je najpogostejši ukrep v obdobju zdravljenja krize in sploh v razvoju podjetja. Ugotoviti moramo, ali se podjetje ukvarja z nečim, po čemer na trgu obstaja povpraševanje oz. ali obstaja možnost razvoja takšnega povpraševanja. Zato je mogoče strategijo oblikovati ob dobrem poznavanju tržišča in prednosti ter slabosti lastnih izdelkov ali storitev.

Programsko-tržno prestrukturiranje pomeni prehod iz stare strukture kombinacije izdelkov ali storitev in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost (donos) in učinkovitost poslovanja (produktivnost, ekonomičnost). Osnova tovrstnega prestrukturiranja je v marketinškem pristopu. Upoštevati moramo izbrani segment odjemalcev in izdelkov oziroma storitev, saj načeloma velja, da enakega ponudbenega programa ni mogoče plasirati na novem trgu ali novega programa na obstoječem segmentu (trgu) (Dubrovski 2004, 230). Držati se moramo izreka »misl globalno in deluj lokalno«.

Cilj programsko-tržnega prestrukturiranja je v povečevanju dodane vrednosti na zaposlenega, kar je mogoče zagotoviti s ponudbo zahtevnejših izdelkov in storitev, v

katere je razen samega dela vložena več vrst znanja in pridobljenih izkušenj (Dubrovski 2004, 232).

Brez poznavanja trgov ter prednosti in slabosti lastnih izdelkov ali storitev ni mogoče izoblikovati strategije za doseganje določenih ciljev. Inštrument, na katerem v svojem načrtovanju in izvajanju temelji marketinška veda, je marketinški splet, ki je skupek več marketinških spremenljivk. Nanašajo se na izdelek, njegovo ceno, način distribucije in komuniciranje. Marketinški program pa pomeni prilagajanje elementov marketinškega spleta izbranim ciljnim trgov (segmentom) oziroma plačilno sposobnemu povpraševanju (Devetak 2000, 27).

Proces programsko-tržnega prestrukturiranja vedno izvajamo na dveh vzporednih področjih, in sicer (Dubrovski 2004, 241):

- Na notranjem, ki se nanaša na doseganje optimalnega položaja programa v odnosu med prepletenimi in soodvisnimi poslovnimi funkcijami in organizacijskimi enotami z vidika tehnologije, razvoja, donosnosti, likvidnosti, zmogljivosti in trga; ter
- Na zunanjem (tržnem) področju, ki se nanaša na proučevanju možnosti prodaje obstoječega ali novega programa na izbranih trgih ali segmentih.

Pri programsko-tržnem prestrukturiranju se velikokrat pojavi dilema, ali za obstoječi izdelek oziroma storitev poiskati primeren trg, ali pa za obstoječi trg razviti oziroma prilagoditi izdelek oziroma storitev. Iz izkušenj vemo, da gre praviloma za kombinacijo obojega.

Proces iskanja tržnih možnosti in priložnosti oziroma tržnih vrzeli mora temeljiti na načrtnem in sistematičnem pristopu. To je pravzaprav proces strateškega usmerjanja. Izhodišče pa so marketinški inštrumenti in metode. Upoštevati je treba sodobno in kompleksno oblikovan marketinški splet ter jasno opredelitev jedrnih (perspektivnih) in nejedrnih (neperspektivnih) programov (Dubrovski 2004, 248, 252).

V programsko-tržnem prestrukturiranju se uporabljajo naslednje metode in tehnike: segmentiranje trgov in diferenciranje izdelkov, diverzifikacije programov in aktivnosti, SWOT analiza, benchmarking, analiza strateškega razkoraka, metoda življenjskega cikla izdelka, teorija ekonomije obsega, matrični modeli, portfeljske analize, matrika tržne privlačnosti in moči podjetja, matrika tržne rasti, matrika tržnega povpraševanja in donosnosti programa ter drugi.

Zavedati se moramo, da je treba zagotoviti tudi enakovredno oziroma usklajeno investiranje v (Dubrovski 2004, 251):

- trg (izgradnja distribucijske mreže, programi komuniciranja, iskanje strateških partnerstev),
- tehnologijo (sodobna oprema, ki omogoča doseganje konkurenčne produktivnosti in kakovosti),
- sodelavce (stalno izobraževanje in usposabljanje).

2.3.2 Razvojno in tehnološko prestrukturiranje

Kot programsko-tržno prestrukturiranje je tudi razvojno in tehnološko prestrukturiranje povezano s preходом iz obstoječih struktur na nove, ki omogočajo hitrejši tržno usmerjen razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobnih tehnoloških procesov. Z razvojnim prestrukturiranjem se oblikujejo nove strukture izdelkov in storitev, v katerih je več razvojne in inovacijske komponente, kar nam omogoča doseganje višjih zahtevnostnih stopenj izdelkov in procesov. S tehnološkim prestrukturiranjem pa dosežemo uporabo takšnih znanstvenih metod, znanj in veščin, ki nam omogočajo proizvodnjo načrtovanih izdelkov in storitev. Razvoj je tesno povezan s tehnologijo in z oblikovanjem izdelka ter s komercialno-marketinškim področjem oziroma s programsko tržnim prestrukturiranjem (Dubrovski 2004, 253).

Tehnološki razvoj v podjetju mora slediti tržnim možnostim podjetja. Smernice razvoja tehnologije morajo izhajati iz trga, saj se v nasprotnem primeru lahko pripeti, da bo podjetje v svojem delovanju učinkovito, ne bo pa uspešno. Tehnologijo je mogoče pridobiti na več načinov, in sicer (Dubrovski 2004, 257):

- z razvojem lastne tehnologije znotraj podjetja (zahteva veliko časa in različnih sredstev),
- s prevzemom podjetja, ki s ciljno tehnologijo že razpolaga (hiter, a tvegan način pridobitve tehnologije),
- s tehnološkim outsourcingom (razvoj tehnologije s pomočjo zunanjih specialistov),
- z nakupom licence (omogoča takojšnjo pridobitev tehnologije, vendar so omejitve s pogodbenimi določili),
- s kupovanjem že narejenih komponent končnega izdelka (tvegano in kratkoročno, saj ni verjetno, da bi stroški omogočali ohranjanje konkurenčnega položaja).

Dubrovski (2004, 256) navaja, da so cilji razvojnega in tehnološkega prestrukturiranja naslednji:

- usmerjenost vseh aktivnosti k potrošniku,
- skrajšanje notranjih (čakalnih in pretočnih) ter zunanjih (uvajalnih na trg) časov,
- simultani razvoj,
- omejevanje in izločitev aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka (storitve),
- integriranost področij in procesov,
- relativno zniževanje stroškov,
- povečanje kakovosti, produktivnosti in fleksibilnosti z uporabo sodobnih metod.

2.3.3 Proizvodno prestrukturiranje

Proizvodno prestrukturiranje je običajno posledica programsko-tržnega prestrukturiranja oziroma že prej zastavljenih strategij in dolgoročnih ciljev. Pomeni pa

postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovili izdelavo izbranih oziroma načrtovanih izdelkov ali storitev (Dubrovski 2004, 266).

Z radikalnim preoblikovanjem proizvodnih metod želimo doseči naslednje:

- čim nižje skupne stroške,
- čim višjo kakovost,
- ustrezno zanesljivost glede dobav,
- fleksibilnost oziroma prilagodljivost na zahteve glede raznolikosti variant izdelkov,
- inovativnost izdelkov.

V ta namen se je razvilo kar nekaj metod, ki pa ne prežemajo zgolj samega področja proizvodnje, temveč posegajo še na druga poslovna področja. Metode niso medsebojno izključujoče, temveč so med seboj povezane. Kot je bilo že omenjeno, prestrukturiranje samo na enem področju za podjetje kot celoto ne more biti uspešno, če vzporedno ne zajema tudi drugih področij dela. Marketinška naravnost podjetja je izhodišče, ki zunanje signale tržnega povpraševanja potreb potrošnikov prevaja v tehnologijo in proizvodnjo. S tem pa postane proizvodnja, v kateri prihaja do dodane vrednosti izdelka ali storitve, »osnovno marketinško orodje« (Pleters v Dubrovski 2004, 268).

Poznamo naslednje metode in postopke, ki nam služijo pri proizvodnem prestrukturiranju:

- kaizen (nenehne postopne izboljšave),
- TQC (celovito obvladovanje kakovosti),
- SMT (avtonomne skupine),
- QFD (razpršitev funkcije kakovosti),
- RP, RT in RM (hitro prototipiranje, hitra izdelava orodij in hitra proizvodnja),
- DFM (oblikovanje izdelka za proizvodnjo),
- ATM (avtomatizacija),
- CIM (računalniška integrirana proizvodnja),
- TPM (celovito proizvodno vzdrževanje),
- DPM (decentraliziran proizvodni management),
- JIT (pravočasnost proizvodnje in dobav).

2.3.4 Kadrovska in organizacijsko prestrukturiranje

Prestrukturiranje na kadrovskem področju je neposredno povezano z organizacijskimi spremembami. Pomeni postavitev nove strukture, ki se nanaša na zaposlene bodisi v celotnem podjetju ali samo v njegovih posameznih delih. Namen kadrovskega prestrukturiranja je postavitev takšne strukture zaposlenih v podjetju, ki bo najboljše omogočala doseganje zastavljenih ciljev. Ukrepi morajo biti skrbno in načrtno pripravljene še posebej zato, ker se nanašajo neposredno na ljudi. Izhajajo iz celovite strategije podjetja. Zavedati se je treba, da se zaposleni danes vrednotijo kot

najpomembnejši potencial podjetja. S prestrukturiranjem na kadrovskem področju se ukvarja management sodelavcev (HRM – human resource management) (Dubrovski 2004, 279).

Tavčar (1997, 207) navaja, da so naloge managementa sodelavcev naslednje:

- odkrivanje in razvijanje zmožnosti sodelavcev, s katerimi poslovne enote zadovoljujejo odjemalce, dosegajo konkurenčne prednosti in prispevajo k rasti podjetja,
- usmerjanje razmerij med poslovniki in sodelavci podjetja ter drugimi ob različnih razmerjih in interesih v skladu s strategijami podjetja.

Dubrovski (2004, 279) pravi, da so cilji kadrovskega prestrukturiranja naslednji:

- povišanje povprečne izobrazbene strukture,
- osvojitve dodatnih znanj, ki omogočajo velike, hitre in stalne spremembe,
- spremenjena razmerja v spolu in starosti,
- spremenjena razmerja med proizvodnimi in režijskimi delavci,
- spremenjen sistem nagrajevanja,
- spremenjena razmerja med zaposlenimi, ki pri delu nimajo omejitev in tistimi, ki imajo zaradi najrazličnejših vzrokov omejitve pri delu.

Dubrovski (2004, 281) navaja, da se pri spreminjanju kadrovske strukture srečujemo z dvema vrstama postopkov:

- zmanjšanje obsega poslovanja in števila zaposlenih (downsizing),
- kadrovske prestrukturiranje.

Razlika med obema metodama je v tem, da pri downsizingu ostanejo strukture nespremenjene, a le v zmanjšanem obsegu zaposlenih. Pri prestrukturiranju pa spreminjamo strukture, kjer lahko pride tudi do zmanjšanja obsega poslovanja, kar pa ni nujno. Kadrovske prestrukturiranje je kvalitativno spreminjanje, medtem ko je downsizing zgolj kvantitativno spreminjanje.

Posebna analitična metoda za ugotavljanje in prikazovanje uspešnosti podjetja, ki je neposredno povezana z zaposlenimi, je McKinseyev koncept 7 S. Sestavljajo ga »trdi S« – strategija, struktura, sistem – in »mehki S« – stil, sposobnosti, sodelavci in skupne vrednote. Struktura predstavlja organizacijski skelet podjetja, strategija dolgoročni akcijski načrt sprememb, sistemi postopke tekočega poslovanja podjetja, stil način podjetniškega obnašanja (predvsem managementa), sposobnosti so konkurenčne prednosti, sodelavci pomenijo celoto izobraževanja, nagrajevanja in motiviranja zaposlenih, medtem ko so skupne vrednote notranja kultura podjetja (Dubrovski 2004, 285).

Kadrovske področje je neločljivo povezano z organizacijsko strukturo v podjetju. Prestrukturiranje na kadrovskem področju je tudi priložnost za postavitev nove organizacijske sheme, sistemizacije del in sistema nagrajevanja.

2.3.5 Finančno prestrukturiranje

Finančno prestrukturiranje največkrat zajema prestrukturiranje finančnih virov, ki naj bi znižali stroške uporabe tujih virov financiranja na ugodnejšo raven in povečali izkoristek lastnih virov. Pri tovrstnem prestrukturiranju lahko gre še za preoblikovanje več drugih struktur, ki s finančnega vidika zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja. (Dubrovski 2004, 289).

Optimalna finančna struktura podjetja je tista finančna struktura, ki maksimira ceno enote lastniškega kapitala podjetja in obenem ob zadostni plačilni sposobnosti pomeni najnižje stroške financiranja podjetja (Repovž in Peterlin 1998, 65).

Repovž (v Dubrovski 2004, 290) navaja, da se cilji nove strukture virov financiranja nanašajo na:

- doseganje skladnosti velikosti, struktur in gibanja sredstev in virov financiranja (v smislu vertikalnega in horizontalnega ravnotežja kot konstitucijska, likvidnostna in finančna struktura),
- doseganje trajnosti finančnega poslovanja z zagotavljanjem racionalnega financiranja, optimalne plačilne sposobnosti in zmanjšanja finančnega tveganja,
- doseganje finančnega izida kot čistega denarnega toka iz poslovanja podjetja,
- razporejanje (delitev) finančnega izida, kot delitev v osebno in skupno porabo ter v sklade za financiranje reprodukcije in druge namene,
- povečanje finančne moči kot povečanje premoženja.

Tudi finančno prestrukturiranje se ne izvaja samo po sebi, temveč temelji na programsko-tržnem prestrukturiranju, ki temelji na strategiji in dolgoročnih ciljih podjetja.

2.3.6 Informacijsko prestrukturiranje

Spremenjene razmere poslovanja, izredno dinamično dogajanje v okolju in splošni napredek na področju informacijskih sistemov, procesov in opreme zahtevajo pogosta prestrukturiranja, da bi dosegli prenavo informacijskih sistemov. Tu prevladujejo projekti reinženiranja, ker je največkrat v središču pozornosti proces in prevladujoči pomen informacijske tehnologije (Dubrovski 2004, 291).

Če obstoječi informacijski sistem ne omogoča pridobivanja ustreznih informacij, ki so potrebne za odločanje na različnih organizacijskih ravneh, potem je treba takšen sistem korenito spremeniti (informacijsko prestrukturiranje).

2.3.7 Lastninsko prestrukturiranje

S spremembo lastniške strukture so se pri mnogih podjetjih spremenile strateške usmeritve in izvedli različni ukrepi, ki jih sicer ne bi bilo, če ne bi prišlo do spremembe lastništva. Zato je bilo za mnoga podjetja odločilno lastninsko prestrukturiranje.

Posebna vrsta lastninskega prestrukturiranja je prenos družbenega oziroma državnega premoženja v zasebno last.

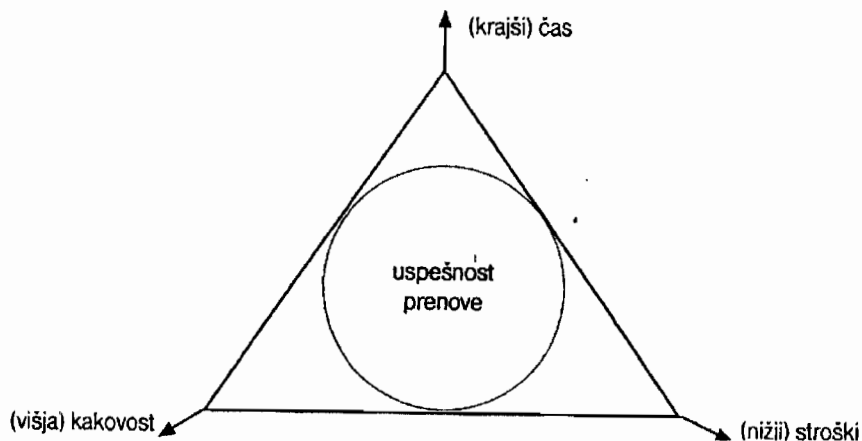
Med lastninska prestrukturiranja spada tudi statusno preoblikovanje podjetja. Lastninsko prestrukturiranje je tudi pogosti razlog za zamenjavo managementa, še posebej, ko je podjetje v krizi (Dubrovski 2004, 296).

2.4 Cilji prenove poslovanja

Pri prenovi poslovanja opredelimo cilje, ki temeljijo na težnji po učinkovitosti izvajanja prenovljenih procesov in uspešnosti poslovanja oziroma konkurenčnosti. Pri njihovem uresničevanju poskušamo iskati optimum treh omejujočih, medsebojno odvisnih ter nasprotujočih si ciljev, in sicer krajših izvajalnih časov, nižjih stroškov in višje kakovosti (Kovačič in Vukšič 2005, 41).

Trikotnik na sliki 2.3 prikazuje razmerje med časom, stroški in kakovostjo. Vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev.

Slika 2.3 Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič in Vukšič 2005, 42

Merilo časa predstavlja sposobnost podjetja za realizacijo nekega projekta, izdelka ali storitve v vnaprej dogovorjenem in določenem roku. Stroškovno merilo določa zmožnost podjetja, da prilagodi stroške izdelka ali storitve vnaprej določenim stroškovnim okvirom, ki jih določa proračun projekta ali prodajna cena izdelka oziroma storitve na trgu. Čas in stroški so omejitve, ki lahko vplivajo na kakovost rezultata projekta, izdelka ali storitve, saj v nekem primeru zelo kakovosten izdelek lahko proizvedemo hitro, običajen izdelek lahko proizvedemo hitro in poceni, visoke kakovosti izdelka pa ni mogoče doseči z nizkimi stroški in hitro izvedbo (Kovačič in Vukšič 2005, 42).

3 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV ALI REINŽENIRING

V začetku devetdesetih let se je kot ena izmed ključnih rešitev za težave, ki so v prehodu v informacijsko družbo pestile večino podjetij, pojavila prenova ali preobrazba poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering – BPR). Šlo je za nov način izboljševanja delovanja podjetij, usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja (Kovačič in Vukšič 2005, 35).

Razlika med prestrukturiranjem in reinženiringom je v tem, da so pri prestrukturiranju cilji predvsem spremembe v različnih strukturah podjetja, reinženiring pa prinaša temeljno spremembo v razmišljanju in radikalno preoblikovanje poslovnih procesov za doseganje dramatičnih izboljšav po odločilnih, sodobnih merilih uspešnosti, kot so stroški, kakovost, storitve in hitrost (Hammer in Champy v Dubrovski 2004, 309).

Ravno tako kot prestrukturiranje je tudi reinženiring revolucijska metoda spreminjanja in zajema vse značilnosti teh sprememb. Metodi nista medsebojno izključujoči, čeprav temeljita na različnih izhodiščih. Med njima pogosto ni ostre ločnice, saj se lahko v podjetju odvijata tudi vzporedno in prepletено. Za prestrukturiranje je značilno, da se osredotoča na statične strukture (preseki stanja pred spremembo in po njej), medtem ko se reinženiring osredotoča na dinamične procese (potek aktivnosti pred spremembo in po njej) (Dubrovski 2004, 310).

3.1 Opredelitev poslovnega procesa

Preden preidemo na obravnavo prenove poslovnih procesov, je treba opredeliti sam pojem poslovnega procesa ter prikazati sestavine, ki ga opredeljujejo. Kaj je poslovni proces? To na videz preprosto vprašanje ponuja veliko različnih odgovorov, še posebej v literaturi, katere glavna tema je prenova poslovnih procesov.

Dubrovski (2004, 311) opredeljuje poslovni proces kot *zbir povezanih aktivnosti, ki prevzamejo vložek – input (od dobaviteljev), ga preoblikujejo in ustvarijo izloček, izid – output (za odjemalce).*

Kovačič in Vukšič (2005, 29) pravita, da je poslovni proces *skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in aktivnosti, katerih posledica oziroma izid je načrtovani izdelek ali storitev.*

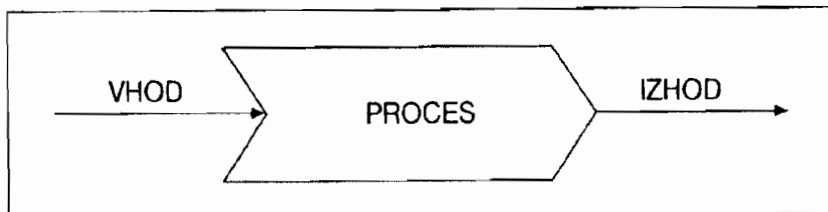
Hammer in Champy (1995, 45) bolj splošno definirata poslovni proces, prepričana sta, da je poslovni proces *zbirka dejavnosti, ki zahteva eno ali več vrst vložkov in ustvarja rezultate, ki za odjemalca pomenijo neko vrednost.*

Davenport (1993, 5) pa pravi, da je *proces strukturiran, merljiv sklop aktivnosti, katerih cilj je ustvariti določen proizvod za kupca ali trg. Je posebna ureditev delovnih aktivnosti skozi čas in prostor, z začetkom in koncem in z jasno identificiranimi vhodi in izhodi. Struktura procesov je ključen element za doseganje prednosti pri prenovi procesov.* Pri tem je struktura procesov mišljena organizacijska struktura podjetja.

Tako lahko povzamemo, da je proces zaporedje aktivnosti in opravil, ki jih je treba izvesti v organizaciji, da dosežemo želeni rezultat. Vhodne elemente s procesom

pretvarjamo v izhodne elemente (Slika 3.1), ki predstavljajo želeni rezultat, ki je lahko dokument, polizdelek ali končni izdelek.

Slika 3.1 Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Kovačič in Vukšič 2005, 29

Procesi so lahko jedrni, glavni ali podprocesi, rutinski standardni in nerutinski, lahko pa so usmerjeni k odjemalcem, drugim zunanjim udeležencem ali interni. Ne zajemajo samo ene funkcije, temveč imajo vrsto aktivnosti, ki so razpršene po posameznih funkcijah (Dubrovski 2004, 311).

Pri prenovi poslovnih procesov sledimo osnovnemu cilju, ki je povečanje uspešnosti in učinkovitosti izvajanja teh procesov.

Uspešnost procesa pomeni, da delamo prave stvari, saj je tudi napačne stvari mogoče delati zelo učinkovito. Uspešnost procesa lahko izboljšamo z večjimi spremembami, z redefiniranjem procesov ali celo izdelkov in storitev. Opredelimo in merimo jo s stopnjo pogostnosti, skladnosti izhodnih veličin procesa s predvidenimi, vnaprej opredeljenimi rezultati procesa (Kovačič in Vukšič 2005, 63).

Poleg uspešnosti pa je zelo pomembna učinkovitost procesa, ki jo merimo in opredelimo skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški viri), ki jih uporabljamo za pretvorbo vhodnih veščin v izhodne. Največkrat je predstavljena v obliki časa in stroškov, ki jih porabimo za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, z avtomatizacijo določenih opravil, z boljšim dostopom do potrebnih podatkov, z izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa (Kovačič in Vukšič 2005, 63).

Značilnosti dobrega procesa so (Kovačič in Vukšič 2005, 30):

- usmerjenost na kupce,
- dvigovanje dodatne vrednosti proizvodov,
- znan in sposoben lastnik,
- razumevanje in sprejemanje vseh sodelujočih v procesu,
- merljiva učinkovitost in uspešnost,
- neprestano izboljševanje.

Sestavine, ki opredeljujejo poslovni proces, so naslednje (Kovačič et al. 2004, 78):

- *dogodki*: ti sprožijo izvajanje procesa,
- *vhodi*: kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v proces,

- *lastnik procesa*: posameznik in njegova vloga pri nadzoru ter odgovornost za izvedbo poslovnega procesa,
- *omejitve*: pogoji, ki opredeljujejo obseg izvajanja procesa in omejitve pristojnosti lastnika procesa,
- *stroški izvajanja procesa*: povzročajo jih viri, ki so potrebni za izvajanje procesa, kot so material, človeški viri,
- *čas*: število časovni enot, potrebnih za izvajanje procesa,
- *ključni dejavniki uspeha*: nekaj pomembnih ciljev, katerih doseganje zagotavlja naročniku uspešnost izvajanja procesa.

3.2 Opredelitev prenove poslovnega procesa

Prenovo opredelimo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov (procesov, postopkov in aktivnosti) in njihovo korenito spremembo, ki jo sprožimo z namenom doseganja pozitivnih rezultatov na področjih kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev, skrajšanje dobavnih rokov in podobno (Kovačič in Vukšič 2005, 35).

Glede na opredelitev in vsebino reinženiranja ali celovite preobrazbe poslovnih procesov so njegove bistvene sestavine naslednje (Dubrovski 2004, 310):

- osredotočenost na poslovne procese,
- multidisciplinaren pristop,
- pomembna vloga informacijske tehnologije,
- značilnosti revolucijskega spreminjanja.

Reinženiring se namesto na organizacijske strukture ali funkcije osredotoča na poslovne procese. Pristop mora biti multidisciplinaren in mora voditi v različne sinergijske učinke. Pri spremembi proizvodnega procesa morajo sodelovati vsi tisti, ki jih sprememba zadeva, ne pa samo proizvodni delavci. Informacijska tehnologija bistveno vpliva na uspeh reinženiranja, vendar pa morajo podjetja paziti, da ne zaidejo v past, saj to ni najpomembnejši element v reinženiringu.

Hammer in Champy (1995, 42-43) sta opredelila prenovo poslovnih procesov, kot *temeljni vnovični premislek o poslovnih procesih in njihovem korenitem preoblikovanju z namenom, da bi tako dosegli velike izboljšave kritičnih kazalcev učinkovitosti, kot so stroški, kakovost izdelkov in storitev ter hitrosti*. Glavne značilnosti prenove poslovnih procesov sta opisala kot:

– *Temeljnost*

To je prva značilnost reinženiranja. Pri prenovi poslovnih procesov si morajo udeleženci zastaviti najbolj osnovna vprašanja, kot so: »Zakaj delamo to, kar delamo?« in »Zakaj to delamo na tak način?« Zastavljanje tovrstnih temeljnih vprašanj pripelje do ugotovitve, da so nenapisana pravila in predpostavke, ki se uporabljajo v njihovem načinu poslovanja, zastarele, napačne in neustrezne.

– *Korenitost*

Naslednja značilnost preнове poslovnih procesov je njegova korenitost. Korenito preoblikovanje pomeni priti stvarjem »do dna«, ne le kaj površno spremeniti ali se poigravati s tistim, kar že je, temveč pomesti s starim. Z reinženiringom skušamo pozabiti na obstoječe strukture in postopke ter najti nove načine, kako opravljati delo in popolnoma na novo oblikovati načine delovanja.

– *Dramatičnost*

Pri reinženiringu ne gre samo za majhne in postopne izboljšave, ampak za velike preskoke. Takšne spremembe zahtevajo odmik, preskok in prelom v obstoječih merilih in standardih poslovanja.

– *Proces*

Kaj so procesi oziroma poslovni procesi in kako jih različni avtorji opredelijo, sem že predhodno predstavil. Vseeno pa je treba dodati še ugotovitve Hammerja in Champya (1993, 45), ki menita, da večini managerjev povzročata največ težav, čeprav je ta značilnost najpomembnejša. Večina managerjev ni procesno usmerjenih in so osredotočeni na naloge, dela ter ljudi in ne na procese. S tem izgubijo izpred oči tisto, kar je najpomembnejše, to je odjemalca. Rezultat tega je, da se skuša čim bolje opravljati naloge, kar pa ne pomeni nujno boljše delovanje procesa, ki daje rezultat.

Dubrovski (2004, 316) navaja, da ima reinženiring glede na radikalnost oziroma stopnjo intenzivnosti sprememb v splošnem tri usmeritve:

- izboljšave na osnovi znižanja stroškov (povezano z zmanjšanim obsegom poslovanja, dezinvestiranjem in preživetjem),
- doseganje »najboljše prakse« v enem ali več osnovnih poslovnih procesov,
- doseganje točke preloma (break-point) z uvedbo novih procesov.

Perlitz et al. (v Dubrovski 2004, 318) so za potrebne vsebine posameznih stopenj in nalog v okviru reinženiringa razvili t. i. 6 R model, ki ima naslednje faze:

1. Ponovna postavitev vizije (revision):
 - razvoj prihodnje podobe podjetja,
 - postavitev temeljev nove poslovne vizije.
2. Ponovna opredelitev osnovnih področij delovanja (redefinition):
 - analiza in opredelitev osnovnih kompetenc,
 - ocena obstoječih razmerij izdelek–tržišče,
 - določitev novih aktivnosti v poslovnih procesih.
3. Preoblikovanje poslovnih procesov (redesign):
 - preverjanje za potrošnika koristnih procesov,
 - integrirano izvajanje nalog in opuščanje procesov, ki ne prispevajo k vrednosti,
 - preureditev procesov.

4. Določitev novih okvirov delovanja (reframing):
 - mobiliziranje in motiviranje celotne organizacije,
 - uporaba novega znanja na vseh področjih,
 - izgradnja nove infrastrukture,
 - izgradnja področij odgovornosti.
5. Izpopolnjenost usposobljenost zaposlenih (reskilling):
 - izobraževanje in usposabljanje sodelavcev za nove procese,
 - odprava mentalnih blokad,
 - usvojitve družbenih pristojnosti,
 - k nalogam usmerjeno učenje,
 - učenje iz vodenja procesov.
6. Oživitev celotne organizacije (revitalization):
 - individualno, kolektivno, organizacijsko in medorganizacijsko učenje,
 - kontroling procesov kot inštrument nadzora napredovanja projektov.

Carr in Johansson (v Dubrovski 2004, 319) pa sta opredelila nosilce in njihove naloge (tabela 3.1), ki so eni od osnovnih pogojev za uspešno izvedbo reinženiranja.

Tabela 3.1 Nosilci projekta reinženiring

Nosilec	Naloge
Vrhnji management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvoj celovite poslovne vizije ▪ potrditev ciljev reinženiranja in razvoj vizije procesov ▪ podpiranje podpor za spremembe ▪ odprava ovir ▪ določitev začetnih smernic za člane timov ▪ nadzor rezultatov
Delovni reinženirski timi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sodelovanje z vrhnjim managementom za oblikovanje vizije procesov ▪ izvajanje analize obstoječega stanja ▪ razvoj zelenega stanja ▪ razvoj in preoblikovanje metrik ▪ oblikovanje načrta izvedbe
Področni vodje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oblikovanje ustreznih delovnih timov z upoštevanjem internih potrošnikov ▪ prispevajo razpoložljiva sredstva ▪ izvajanje kratkoročnih izboljšav
Pospeševalci – svetovalci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zagotovitev metod delovanja timov ▪ izvajanje usposabljanja glede orodij in tehnik reinženiranja ▪ spodbujanje članov timov za ustvarjalno razmišljanje ▪ vloga »vražjega advokata« za predlog izboljšav ▪ pospeševanje doseganja razširjenih ciljev

Vir: Dubrovski 2004, 319

3.3 Cilji in razlogi za uvedbo prenove poslovnih procesov

Razlogi za uvedbo prenove poslovnih procesov ali reinženiringa so vsekakor povezani s cilji. Carter, Morris in Brandon v (Dubrovski 2004, 314) naštevajo naslednje cilje reinženiringa:

- usmerjanje poslovnih procesov,
- izboljšanje storitev,
- povečanje produktivnosti,
- zmanjšanje neproduktivnega razvojnega časa,
- zmanjšanje stroškov,
- izboljšanje kakovosti,
- povečanje tržnega deleža in njegova obramba,
- izboljšanje donosnosti,
- uskladitev pripojenih procesov,
- povečanje usmerjenosti k odjemalcu,
- povečanje zadovoljstva odjemalcev.

Tako želimo s korenitimi in radikalnimi spremembami obstoječih procesov doseči boljše procese, ki vodijo k učinkovitosti in uspešnosti. Za zagotavljanje zahtev glede kakovosti, storitev, fleksibilnosti in stroškov morajo biti procesi čim bolj enostavni in zato primerno oblikovani.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA SLIKOPLAST, D. O. O.

Osnovna dejavnost podjetja Slikoplast, d. o. o. je izvajanje zaključnih del v gradbeništvu. Zaključna dela predstavljajo čedalje pomembnejši del ponudbe gradbenih podjetij. Vendar pa večina gradbenih podjetij, ki so pred leti imela svoje skupine za zaključna dela, teh sedaj nimajo več. To dejavnost so izločila in jo prepustila obrtnikom in podjetjem za izvajanje zaključnih del. Ta dela so namreč pomembna, ker dajejo zadnjo potrditev kakovosti objekta in zagotavljajo zunanji videz, ki pa ni zanemarljiv (Zaključna dela v gradbeništvu).

Osnovni podatki o podjetju

- Firma in sedež: Slikoplast, družba za izvajanje zaključnih gradbenih del, d. o. o., Ulica 15. maja 2, 6000 Koper
- Skrajšani naziv firme: Slikoplast, d. o. o.
- Matična številka: 5145155
- Davčna številka: 43867073
- Davčni zavezanec: da
- Šifra dejavnosti: 45 440 slikopleskarska dela
- Velikost družbe: majhna
- Registracija družbe: družba je vpisana pri Okrožnem sodišču v Kopru s sklepom SRG 239/97 pod številko registrskega vložka 066/10009300
- Zastopnika: Roman Ambrož – prokurist; Aldo Brundula – direktor
- Osnovni kapital: 85.636.000,00 SIT
- Ustanovitelji: Slikoplast, d. o. o.; Aldo Brundula; NFD Holding, d. d.

Podjetje ima trenutno tri zaposlene. Kadrovska sestava družbe se ni spremenila že nekaj let in je zadovoljiva le na finančno-računovodskem področju.

4.1 Zgodovinski razvoj podjetja

Družba Slikoplast, d. o. o. je nastala leta 1963 na osnovi zamisli, da obstoja dovolj veliko povpraševanje po zaključnih gradbenih delih. Ustanovljeno podjetje je bilo enovito, opravljanje dejavnosti pa je bilo organizirano po organizacijskih enotah. Leta 1992 se je podjetje preoblikovalo. Iz organizacijskih enot so nastale samostojne gospodarske družbe z omejeno odgovornostjo in s 100 % zasebnim kapitalom fizičnih oseb. Podjetje Slikoplast, d. o. o. v teh družbah ni imel lastninskega vložka. Slikoplast, d. o. o. je za te družbe opravljal le finančno-računovodske storitve, inženiring storitve ter jim oddajal v najem poslovne prostore za opravljanje dejavnosti. Zaradi ostre konkurenca na tržišču zaključnih gradbenih del in nepravilne organiziranosti je večina teh družb propadla. Sklepamo lahko, da ta način preoblikovanja podjetja Slikoplast, d. o. o. v manjše družbe z omejeno odgovornostjo ni bil ustrezen, saj se ni obnesel.

Slikoplast, d. o. o. te storitve še vedno opravlja, vendar jih izvaja izključno z zunanjimi izvajalci, kar se odraža tudi pri poslovnem rezultatu družbe in konkurenčnosti. Naročniki se vse pogosteje odločajo za neposredne izvajalce zaključnih gradbenih del, ki so večji, tehnično dobro opremljeni, delujejo z visoko tehnologijo in

dobro usposobljenimi delavci. Iz tega lahko sklepamo, da ima naše podjetje majhne možnosti za obstoj na trgu. Zato je nujno, da z radikalnimi spremembami spremenimo način poslovanja.

4.2 Lastninska struktura podjetja

Lastninska struktura podjetja Slikoplast, d. o. o. je naslednja:

- NFD holding, d. d. – 98,664 % celotnega osnovnega kapitala,
- Aldo Brundula – 0,929 % celotnega osnovnega kapitala,
- Slikoplast, d. o. o. (lastni delež) 0,407 % celotnega osnovnega kapitala.

Iz tega sledi, da vse ključne odločitve v podjetju prevzema največji družbenik. Najvišji organ družbe je skupščina, ki se sklicuje najmanj enkrat letno in odloča z večino oddanih glasov, razen če zakon ne določa višje večine.

Podjetje samostojno in v dobro družbe vodi direktor, ki ga neomejeno zastopa in predstavlja, razen v izjemnih primerih ga zastopa skupaj s prokuristom, ki ga z navadno večino glasov imenuje skupščina.

4.3 Dejavnost podjetja

Osnovna dejavnost podjetja je izvajanje storitev. Za storitve je značilno, da so procesne, neotipljive in neobstoje.

Med izvedene značilnosti storitev spadajo nezmožnost transporta, neločljivost od izvajalca, sočasnost izvajanja in uporabe, neposrednost odnosa med izvajalci in uporabniki, prepletanje proizvodnje in marketinga, sodelovanje uporabnikov v izvajanju, variabilnost in druge (Snoj 1998, 12).

Izraz storitev izhaja iz latinskega izraza »servio« (servire), ki lahko pomeni *delati za nekoga ali služiti komu, streči, skrbeti zanj, pomagati komu oziroma narediti zanj nekaj, odslužiti, skrbeti, izvajati, ponujati itd.* (Bradač v Snoj 1998, 8).

Kotler (1996, 464) pravi, da *storitev pomeni dejanje ali delovanje, ki ga ena stran lahko ponudi drugi, je po svoji naravi neotipljivo in ne pomeni posedovanja česar koli. Proizvodnja storitve je lahko ali pa tudi ne vezana na fizični izdelek.*

Podjetje je registrirano za opravljane naslednjih dejavnosti:

Šifra	Naziv dejavnosti
31500	Proizvodnja opreme za razsvetljavo in električnih svetilk
316204	Proizvodnja druge električne opreme
45310	Električne inštalacije
45320	Izolacijska dela
45330	Vodovodne, plinske in sanitarne inštalacije
45410	Fasaderska in štukaterska dela
45420	Vgrajevanje stavbnega in drugega pohištva
45430	Oblaganje tal in sten
45441	Steklarska dela
45442	Pleskarska dela

45450	Druga zaključna gradbena dela
51130	Posredništvo pri prodaji lesa in gradbenega materiala
51530	Trgovina na debelo z lesom, gradbenim materialom in sanitarno opremo
51540	Trgovina na debelo s kovinskimi proizvodi
51570	Trgovina na debelo z ostanki in odpadki
52461	Trgovina na drobno s kovinskimi izdelki
52462	Trgovina na drobno z barvami, laki in drugimi kemičnimi sredstvi
52463	Trgovina na drobno z gradbenim materialom
65210	Finančni zakup (leasing)
70110	Organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg
70120	Trgovanje z lastnimi nepremičninami
70200	Dajanje lastnih nepremičnin v najem
70310	Dejavnost agencij za posredništvo v prometu z nepremičninami
71340	Dajanje drugih strojev in opreme v najem
74120	Računovodske in knjigovodske dejavnosti, davčno svetovanje
74851	Prevajanje
74852	Fotokopiranje in drugo razmnoževanje
74853	Druga splošna tajniška opravila
74873	Druge poslovne dejavnosti

Poleg posredovanja pri izvajanju zaključnih del v gradbeništvu ustvarjamo prihodke tudi z dajanjem lastnih nepremičnin v najem in z opravljanjem finančno-računovodskih storitev.

4.4 Ocena poslovanja podjetja

Zaradi lažje predstave poslovanja podjetja Slikoplast, d. o. o. v preteklem obdobju si je treba ogledati bilance stanja in izkaze uspeha.

V nadaljevanju prikazujem bilance stanja v obdobju 2001 do 2005 in kazalnike poslovanja po posameznih letih. Iz posameznih bilanc stanja je razvidno, da se podjetju zmanjšujejo opredmetena osnovna sredstva in se povečujejo gibljiva sredstva. Podjetje je namreč do leta 2005 prodalo nekaj poslovno nepotrebnih nepremičnin, sredstva pa naložilo v posamezne kratkoročne finančne naložbe. Vidno je tudi, da je poslovanje podjetja v celotnem obdobju pozitivno.

Tabela 4.1 Bilanca stanja v obdobju 2001 do 2005 (v 000 SIT)

Kategorije	2001	2002	2003	2004	2005	Povprečje rasti (%)
Sredstva	308.393	382.310	280.900	272.356	346.062	10,99
Stalna sredstva	247.277	286.361	203.066	245.911	203.214	0,04
Opredmetena osnovna sredstva	241.804	213.151	179.920	177.354	139.156	-12,05
Gibljiva sredstva	61.116	95.949	77.834	26.445	142.848	35,47
Zaloge	0	0	0	0	0	n. p.
Poslovne terjatve	41.329	13.338	26.117	25.663	40.286	24,2
Obveznosti do virov sredstev	308.393	382.310	280.900	272.356	346.062	10,99
Kapital	300.168	365.640	264.088	264.189	302.161	6,97
Finančne in poslovne obveznosti	8.225	16.670	16.812	8.167	43.901	61,59
Čisti prihodki od prodaje	45.435	40.058	27.156	39.674	48.596	33,77
Poslovni odhodki	70.638	88.578	51.630	50.171	100.039	39,20
Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)	-3.150	-14.779	6.437	-10.455	49.308	176,77
Čisti poslovni izid iz rednega delovanja	4.912	71.911	15.107	-435	50.666	83,13
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	4.912	65.473	11.647	100	37.973	80,56
Delež kapitala v financiranju	97,33	95,64	94,02	97,00	87,31	(3,63)
Delež dolgov v financiranju	2,67	4,36	5,99	3,00	12,69	45,59
Kratkoročni koeficient likvidnosti	7,43	5,76	4,63	3,24	3,25	-16,16
Pospešeni koeficient likvidnosti	7,43	5,76	4,63	3,24	3,25	-16,16
Obračanje zalog 1	79,12	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.	n. p.
Obračanje kratkoročnih poslovnih terjatev	1,59	2,72	2,94	1,53	4,53	24,04
Dnevi vezave zalog 1	4,79	0,00	0,00	0,00	0,00	n. p.
Dnevi vezave kratkoročnih poslovnih terjatev	340,31	133,98	124	237,94	80,59	-19,38
Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	6,17	40,04	17,43	0,2	24,96	19,67
Čista donosnost sredstev	1,63	18,96	3,51	0,04	12,28	86,99
Čista donosnost kapitala	1,71	19,67	3,70	0,04	13,41	90,4

Vir: www.bonitete.si

V nadaljevanju predstavljam bilanco stanja za leto 2005 v primerjavi z letom 2004, bilanco poslovnega izida za leto 2005 in prav tako tudi primerjavo z letom 2004 ter kazalnike uspešnosti poslovanja za leto 2005 in 2004.

Kot sem že omenil, podjetje posluje pozitivno. Na pozitiven poslovni izid pa v veliki meri vplivajo prihodki od prodaje poslovno nepotrebnih nepremičnin in finančni prihodki. Prihodki od prodaje storitev so na precej nizki ravni, zato jih je treba povečati.

Tabela 4.2 Bilanca stanja Slikoplast, d. o. o.

	31. 12. 2005			31. 12. 2004	
	1000 SIT	Sestava (%)	Indeks	1000 SIT	Sestava (%)
A Sredstva	346.062	100,00	127	272.356	100,00
I Stalna sredstva	203.214	58,70	83	245.911	90,30
1 Neopredmetena dolgoročna sredstva	0	0,00	-	0	0,00
2 Opredmetena osnovna sredstva	139.156	68,50	78	177.354	72,10
3 Dolgoročne finančne naložbe	64.058	31,50	93	68.557	27,90
II Gibljava sredstva	142.848	41,30	540	26.445	9,70
a Obratna sredstva (brez AČR)	136.146	95,30	526	25.877	97,90
1 Zaloge	0	0,00	-	0	0,00
2 Dolgoročne poslovne terjatve	0	0,00	-	0	0,00
3 Kratkoročne poslovne terjatve	40.286	29,60	157	25.663	99,20
4 Dobroimetja pri bankah, čeki in gotovina	95.860	70,40	44794	214	0,80
b Kratkoročne finančne naložbe	6.702	4,70	1180	568	2,10
c Aktivne časovne razmejitev (AČR)	0	0,00	-	0	0,00
B Obveznosti do virov sredstev	346.062	100,00	127	272.356	100,00
I Dolgoročni viri	302.161	87,30	114	264.189	97,00
a Kapital	302.161	100,00	114	264.189	100,00
od tega osnovni kapital	85.636	28,30	100	85.636	32,40
b Dolgoročne obveznosti	0	0,00	-	0	0,00
1 Dolgoročne rezervacije	0	-	-	0	-
2 Dolgoročne finančne in poslovne obveznosti	0	-	-	0	-
II Kratkoročne obveznosti	43.901	12,70	538	8.167	3,00
1 Kratkoročne finančne in poslovne obveznosti	43.901	100,00	538	8.167	100,00
2 Pasivne časovne razmejitev (PČR)	0	0,00	-	0	0,00

Vir: ibon 2006

Tabela 4.3 Izkaz poslovnega izida Slikoplast, d. o. o.

		31. 12. 2005			31. 12. 2004	
		1000 SIT	Sestava (%)	Indeks	1000 SIT	Sestava (%)
A	Skupni prihodki	152.155	100,00	299	50.950	100,00
I	Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)	149.347	98,20	376	39.716	78,00
	od tega čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	48.596	32,50	122	39.674	99,90
II	Finančni prihodki	2.808	1,80	27	10.382	20,40
	od tega finančni prihodki iz deležev	288	10,30	5	5.611	54,00
III	Izredni prihodki	0	0,00	0	852	1,70
B	Skupni odhodki	101.549	100,00	200	50.658	100,00
I	Poslovni odhodki	100.039	98,50	199	50.171	99,00
1	Stroški blaga in materiala	6.522	6,50	116	5.635	11,20
2	Stroški storitev	58.814	58,80	312	18.822	37,50
3	Stroški dela	24.334	24,30	115	21.156	42,20
	od tega plače	16.169	66,40	110	14.652	69,30
4	Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	5.602	5,60	180	3.109	6,20
5	Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)	101	0,10	-	0	0,00
6	Drugi poslovni odhodki	4.606	4,70	322	1.449	2,90
II	Finančni odhodki	1.450	1,40	401	362	0,70
1	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	17	1,20	850	2	0,60
2	Prevrednotovalni finančni odhodki	1.433	98,80	398	360	99,40
III	Izredni odhodki	60	0,10	48	125	0,20
C	Dobiček oz. izguba pred davki (EBT)	50.606		17331	292	
D	Davki iz dobička	12.633		6580	192	
	Efektivna stopnja obdavčitve	25,00 %		38	65,80 %	
E	Čisti dobiček oz. izguba €	37.973		37973	100	

Vir: ibon 2006

Tabela 4.4 Kazalniki poslovanja

Kategorije izida (zneski v 1000 SIT)	2005	2004
1. EBITDA (izid pred davki, obrestmi, amortizacijo in odpisi)	55.011	-7.346
2. EBIT (poslovni izid)	49.308	-10.455
3. Finančni izid	1.358	10.020
4. Izredni izid	-60	727
5. Kosmati dobiček (EBT)	50.606	292
6. Davki iz dobička	12.633	192
7. Čisti dobiček poslovnega leta (E)	37.973	100
Kazalniki donosnosti		
1. Čista dobičkovnost kapitala (ROE)	13,4 %	0,0 %
2. Kosmata dobičkovnost kapitala	17,9 %	0,1 %
3. Proizvodnost sredstev	49,2 %	18,4 %
4. Čista dobičkovnost sredstev (ROA)	12,3 %	0,0 %
5. Dobičkovnost sredstev, s katerimi je ustvarjen EBT	16,4 %	0,1 %
6. Dobičkovnost sredstev, s katerimi je ustvarjen EBIT	20,6 %	-4,5 %
7. Dobičkovnost sredstev, s katerimi je ustvarjen EBITda	23,0 %	-3,2 %
Kazalniki obračanja in plačilne sposobnosti		
1. Obračanje osnovnih sredstev (v letih)	28,2	57,5
2. Dnevi obračanja obratnih sredstev	328	404
3. Dnevi vezave zalog	-	-
4. Dnevi unovčevanja terjatev	81	238
5. Dnevi poravnave kratkoročnih obveznosti	136	176
Kazalniki vodoravnega finančnega ustroja		
1. Zadolženost	5,23	2,07
2. Stopnja investiranja	0,49	0,67
3. Likvidnost: pospešeni koeficient	3,25	3,24
4. Likvidnost: kratkoročni koeficient	3,25	3,24
Kazalniki gospodarnosti, produktivnosti in dohodkovnosti		
1. Gospodarnost poslovanja	149,8 %	100,6 %
2. Čista dobičkovnost skupnih prihodkov	25,0 %	0,2 %
3. Kosmata dobičkovnost skupnih prihodkov	33,3 %	0,6 %
	(zneski v 1000 SIT)	
4. Skupni prihodki na zaposlenca	50.718	16.983
5. Čisti dobiček (izguba) na zaposlenca	12.658	33
6. Kosmati dobiček na zaposlenca	16.869	97
7. Dodana vrednost na zaposlenca	26.448	4.603
8. Povprečni mesečni stroški dela na zaposlenca	676	588
9. Povprečna mesečna plača na zaposlenca	449	407

Vir: ibon 2006

5 PREDLOG PRENOVE POSLOVANJA V PODJETJU SLIKOPLAST

5.1 Uvodne ugotovitve

Kot sem že omenil, je osnovna dejavnost podjetja izvajanje zaključnih del v gradbeništvu. Podjetje nima lastnega osebja za izvedbo teh del, zato vsa dela odda zunanjim izvajalcem. Zaradi velike konkurence na trgu pa nismo več cenovno konkurenčni. Zato menim, da bi bilo treba zaposliti svoje izvajalce, ki bodo cenejši od zunanjih. Zaradi tradicije pri izvajanju zaključnih del, prepoznavnosti, identitete ter lastniške strukture podjetja, kjer je NFD Holding, d. d. 98 % lastnik, se je porodila ideja za organiziranje in izvajanje vzdrževalnih del v hotelskih podjetjih, ki so v večinski lasti NFD Holdinga, d. d. To so Hotel Bernardin, d. d., Hotel Metropol, d. d., Hoteli Piran, d. d. in HTP Simonov zaliv, d. d.

S prenovo poslovanja bo podjetje osnovno dejavnost razširilo in dopolnilo. Tako bo poleg izvajanja zaključnih del v gradbeništvu obsegala tudi poslovanje z nepremičninami. Poslovanje z nepremičninami je širši pojem in obsega:

- posredništvo v prometu z nepremičninami (prodaja, nakup, najem in oddajanje nepremičnin v najem),
- poslovanje z lastnimi nepremičninami (dajanje lastnih nepremičnin v najem),
- upravljanje z nepremičninami.

Upravljanje z nepremičninami pa obsega naslednja področja:

- opravljanje tekočih vzdrževalnih del (slikopleskarska dela, tlakarska dela, keramičarska in kamnarska dela, dela iz aluminija, mizarska dela, dela iz gips plošč, vodoinstalaterska in elektroinstalaterska dela ter manjša gradbena dela),
- organiziranje in izvajanje intervencijskih popravil,
- urejanje okolice (čiščenje zunanjih površin, vzdrževanje in urejanje travnikov in gredic, dekoracija notranjih prostorov),
- sodelovanje pri pripravi letnega plana vzdrževanja,
- izvajanje planskih vzdrževalnih del.

Spremembe v podjetju bodo revolucijske, celovite, radikalne in temeljite, pripeljale nas bodo do dramatičnih izboljšav, ki jih lahko vrednotimo z merili uspešnosti in učinkovitosti. Prenovo podjetja bomo dosegli s prestrukturiranjem in z reinženiringom.

5.2 Vloga vzdrževanja v sodobnem podjetju

Ekonomski smisel podjetja je, da v okolju, v katerem deluje, spreminja vrednost vhodnih virov v povečano vrednost izhoda. Podjetje skozi poslovne procese vzdržuje že obstoječo in ustvarja dodano vrednost, izkazano v povečani vrednosti novih proizvodov oziroma blaga ali storitev, ki se na tržišču zamenjujejo za ustrezno večjo količino denarja.

Denar – Blago – Proizvod – Blago 1 – Denar 1

Glede na to, da velja $D1 > D$, je to merilo povečanja začetnega kapitala oziroma dodane vrednosti podjetja.

S primerno strategijo vzdrževanja moramo vedeti in spremljati, kako se bodo postavljeni cilji in naloge vzdrževanja odražali skozi posamezne postopke, skozi bilanco, izračun dobička ali izgube ali poročila o denarnem toku, na poslovanje podjetja. Osnovna naloga vzdrževanja z vidika vpliva na vrednost premoženja je ohranjati proizvodne lastnosti premoženja (funkcionalnost in zmogljivost) (www.drustvo-dvs.si).

Sodobno podjetje se mora zavedati, da potrebuje vzdrževanje dobro strokovno usposobljene vzdrževalce in dobro organizacijo njihovega dela zaradi naslednjih vzrokov:

- ker želi doseči visoko razpoložljivost delovnih sredstev,
- ker vse večja kompleksnost strojev in opreme zahteva strokovno vse in vse bolj specializirane vzdrževalne storitve,
- ker želi doseči optimalno zalogo rezervnih delov in materialov,
- ker dobro vzdrževanje pomaga podjetju izpolnjevati obveznosti v dogovorjenih rokih,
- ker vzdrževanje vpliva na kakovost izdelanih izdelkov ali storitev,
- ker želi obvladati stroške vzdrževanja.

Tako v podjetjih materialne proizvodnje kot v storitvenih dejavnosti vzdrževanje pogosto še nima pravega mesta. Vzdrževanje se prepogosto obravnava kot nujno zlo, ki pač mora biti. Na nesrečo pa tak odnos do vzdrževanja povzroči razvrednotenje vloge vzdrževalne dejavnosti v podjetju in ne upošteva možnosti, da dobro organizirano in strokovno vzdrževanje lahko veliko prispeva k boljšemu poslovnemu uspehu podjetja.

Posledice nepravilnega pristopa k vzdrževanju se kažejo predvsem v (www.drustvo-dvs.si):

- prekomernem številu okvar na delovnih sredstvih,
- prepogostem nujnem in nadurnem delu vzdrževalcev,
- neprimernih zalogah rezervnih delov in materialov,
- slabši kakovosti izvršenih vzdrževalnih del,
- pomanjkanju planov za obnovo objektov in zamenjavo delovnih sredstev,
- slabši kakovosti storitev,
- nepoznavanju stroškov v zvezi z vzdrževanjem,
- manjšem dohodku podjetja.

Opazno je, da vzdrževanje še premalo uporablja organizacijska načela in tehnike, ki so sicer na drugih področjih v podjetjih že široko uporabljene. Ravno to zaostajanje v organizacijskem smislu povzroča višje stroške vzdrževanja. Zavedati se moramo, da je vzdrževalna dejavnost v mnogih podjetjih dobila že tak obseg, da je ne moremo več uspešno reševati »na pamet«, brez nekega organiziranega in sistematičnega pristopa. Predvsem je treba:

- planirati in terminsko opredeliti vzdrževalnih del,
- načrtovati tehnologijo vzdrževalnih del v pisni obliki,
- planirati in nadzorovati stroške vzdrževanja,
- izvajati programe za usposabljanje in izobraževanje vzdrževalcev,
- motivirati vzdrževalce za kakovost in točnost,
- ugotavljati uspešnost vzdrževanja.

Menim, da podjetje Slikoplast, d. o. o. lahko svojo tržno priložnost uresniči z organiziranjem učinkovitega in uspešnega vzdrževanja v hotelskih podjetjih, katerih večinski lastnik je NFD Holding, d. d.

5.3 Oblikovanje vprašalnika za posnetek stanja v hotelih s področja vzdrževanja

Pred pripravo prenove poslovanja je treba od potencialnih kupcev (hotelov) pridobiti podatke, ki so vezani na vzdrževanje. Zato smo pripravili vprašalnik, s pomočjo katerih bomo pridobili ustrezne informacije s področja vzdrževalnih del v hotelih.

Vsebina vprašalnika je naslednja:

- Osnovni podatki o hotelskem podjetju.
- Kolikšne so okvirne notranje in zunanje površine?
- Kolikšne so neto površine posameznih prostorov?
- Kakšen je način ogrevanja prostorov?
- Koliko je zaposlenih za izvajanje vzdrževalnih del?
- Povprečna starost zaposlenih in izobrazba.
- Kolikšen je bruto strošek teh zaposlenih?
- Vrste vzdrževalnih del, ki jih izvajate s svojimi zaposlenimi?
- Katera vzdrževalna dela oddajate zunanjim izvajalcem in kdo so ti izvajalci?
- Kolikšna je vrednost teh del?
- Kako so organizirane intervencije in kdo jih izvaja?
- Kdo opravlja preventivne preglede delovnih sredstev?
- Kako je organizirano urejanje okolice?
- Kakšen je bruto strošek zaposlenih na teh delih?
- Koliko bazenskih površin je v kompleksu hotela?
- Kako je organizirano vzdrževanje kotlarne in bazenske tehnike?
- Kako je organizirano izobraževanje in tehnična podpora zaposlenim na vzdrževalnih delih?
- Kakšno vlogo ima vodja vzdrževanja?
- Plan vzdrževanja (kdaj se sprejema, kdo ga izdeluje).
- Realizacija vzdrževanja v letu 2005.

5.4 Analiza prejetih podatkov s področja vzdrževanja v hotelih

Tabela 5.1 Podatki o notranjih in zunanjih površinah

Namembnost prostorov	Hoteli Bernardin (m ²)	Metropol Group (m ²)	Simonov zaliv (m ²)	Hoteli Piran (m ²)
<i>skupni prostori:</i>				
repcija	2280	4220	50	n. p.
hodniki	4320	4200	3000	n. p.
stopnišča	2000	800	500	n. p.
sanitarije	663	300	2500	n. p.
razne dvorane	2579	675	100	n. p.
ostali skupni prostori	2130	1100	0	n. p.
<i>prostori za pripravo hrane</i>				
kuhinja	1080	1350	500	n. p.
jedilnice	2643	3801	800	n. p.
ostali prostori za pripravo	1121	0	100	n. p.
sobe (število)	19.656 (731)	10.300(393)	(200)	(213)
nezazidano zemljišče	150.000	38.419	65.000	59.790
neto gradb. objekti	64.410	30.646	20.000	9.358
bazeni	2.935	3.900	60	547

Tabela 5.2 Ogrevanje površin glede na vrsto goriva

Hotel	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Vrsta goriva	kurilno olje	kurilno olje	kurilno olje	kurilno olje
Ogrevane površine (m ²)	48.000	24.300	n. p.	n. p.
Stroški ogrevanja (SIT)	62.327.960,00	55.975.000,0 0	n. p.	8.400.000,00

Pridobljene podatke je težko primerjati. Mislim pa, da se še vedno da mnogo privarčevati pri porabi goriva. Eden od načinov zmanjšanja porabe goriva je polarizator goriva. Z njim dosežemo popolnejše zgorevanje goriva, manjše nastajanje sajastih oblog ter zmanjšanje strupenih plinov.

Zagotovo pa je možno ob večjih letnih naročilih (dobava za vsa hotelska podjetja) doseči občutno nižje cene goriva pri dobaviteljih.

Res pa je, da je treba vsak primer posebej strokovno preučiti ter za konkreten primer najti optimalno rešitev.

Tabela 5.3 Zaposleni na področju vzdrževalnih del

	Hotel	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Izobrazba					
osnovna	vzdrževalec	-	3	-	-
	pleskar	1	-	-	-
poklicna	vodoinstalater	-	-	-	-
	elektroinstalater	3	-	1	-
	mont.ogr.nap	3	-	-	-
	strojni meh.	1	-	-	-
	mizar	1	1	1	-
	avtoklepaer	1	-	-	-
	natakar	1	-	-	-
	cvetličar	-	1	-	-
srednja	elektro	1	2	1	-
	strojna	-	1	-	-
	prometna	1	-	-	-
	ladijska	2	-	-	-
viš.	ekonomska	-	1	-	-
	strojna	-	1	-	-
	strojna	1	-	-	-
Skupaj		16	10	3	0
Bruto strošek 2005	60.925.875,00	41.129.000,00	9.185.000,00	0	
Povprečna starost	44,3	40	50	0	

Tabela 5.4 Stroški vzdrževalnih del v letu 2005

	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
bruto strošek dela	60.925.875,00	41.129.000,00	9.185.000,00	0,00
strošek materiala	16.814.000,00	n. p.	1.817.416,00	0,00
strošek storitev	31.563.572,00	42.175.368,00	47.389.000,00	13.000.000,0

S pomočjo zgornje tabele in števila zaposlenih lahko izračunamo povprečje bruto plač v posameznih hotelih. Glede na izobrazbeno strukturo pa so lahko ti podatki zavajajoči in med seboj neprimerljivi.

Povprečne bruto plače zaposlenih v posameznih hotelih so naslednje:

- Hoteli Bernardin, d. d.: 317.322,27 SIT/mesec,
- Metropol Group, d. d.: 342.741,67 SIT/mesec,
- HTP Simonov zaliv, d. d.: 255.138,89 SIT/mesec,
- Hoteli Piran, d. d.: ni zaposlenih na vzdrževalnih delih.

Tabela 5.5 Intervencije

Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
24 urna dosegljivost zaposlenih	zaposleni in zunanji izvajalci	zaposleni in zunanji izvajalci	zunanji izvajalci

menim, da je treba intervencije pretežno opravljati z zaposlenimi. Če pa to v določenih primerih ni mogoče, je treba imeti sklenjene pogodbe tudi z zunanjimi izvajalci.

Povprečne bruto plače zaposlenih pri urejanju okolice znašajo:

- Hoteli Bernardin, d. d.:	206.944,44 SIT/mesec,
- Metropol Group, d. d.:	166.666,67 SIT/mesec,
- HTP Simonov zaliv, d. d.:	163.055,56 SIT/mesec,
- Hoteli Piran, d. d.:	166.666,67 SIT/mesec.

Tabela 5.6 Urejanje okolice

	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Zaposleni – št.	6	3	3	1
bruto strošek dela	14.900.000,00	6.000.000,00	5.870.000,00	1.000.000,00
strošek materiala	1.100.000,00	-	1.100.000,00	-
strošek storitev	500.000,00	-	800.000,00	-

Tabela 5.7 Vzdrževanje kotlarne

	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Zaposleni – št.	2	1	1	0
bruto strošek dela	5.700.000,00	1.700.000,00	1.600.000,00	0
strošek materiala	300.000,00	-	-	0
zunanji izvajalci	Topterm, Evim	-	po potrebi	Sluga V.
strošek storitev	1.200.000,00	-	-	-

Tabela 5.8 Vzdrževanje bazenske tehnike

	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Zaposleni - št.	2	1	1	-
bruto strošek dela	6.900.000,00	1.900.000,00	1.600.000,00	-
strošek materiala	200.000,00	-	-	-
zunanji izvajalci	Evim, VIP Tehnika Makro5, Control matik	-	po potrebi	Metropol Group, d. d.
strošek storitev	1.500.000,00	-	-	400.000,0

Tabela 5.9 Planiranje in kontrola vzdrževanja

	Hotel Bernardin, d. d.	Metropol Group, d. d.	HTP Simonov zaliv, d. d.	Hoteli Piran, d. d.
Plan. in kontrola stroškov vzdrž	tehnični direktor	Upravitelj premoženja	direktor in vodja vzdrževanja	Vodja hotelirstva
Planiranje terminov vzdrževanja	tehnični direktor	vodja vzdrževanja	direktor z ostalimi službami	-
Plan vzdrževanja se izdeluje (obdobje)	december	oktober	oktober, november, december	-
Plan vzdrževanja sprejema	operativa in uprava družbe	upravitelj premoženja	direktor	-

Po prejetih informativnih podatkih od vseh štirih hotelskih podjetij je več kot očitno, da obstaja tako ekonomski kot organizacijski razlog za drugačno organiziranost tako tekočega kot investicijskega vzdrževanja ter intervencijskih popravil.

Kljub dejstvu, da je vsako hotelsko podjetje neodvisno in samostojno, pa ne moremo mimo ugotovljenih dejstev:

- vsa podjetja imajo na področju vzdrževanja podobne ali enake zahteve,
- delujejo na zelo strnjenem geografskem območju,
- dolžina turistične sezone je enaka,
- različno organizirane službe in dejavnosti, ki se navezujejo na vzdrževanje in investicije,
- različni dobavitelji za opremo,
- različni izvajalci za posamezne storitve,
- precej velik del sredstev je namenjen in porabljen za vzdrževalna dela.

5.5 Predlog izvajanja vzdrževalnih del v hotelskih podjetjih

Kakorkoli že definiramo turizem ali njegove vsebinske sklope, ne moremo mimo dejstva, da te aktivnosti oz. posamezni procesi potekajo v nekem dobro definiranim, vendar občutljivem okolju. To spoznanje in ta omejitev pa pomenita poleg ostalega tudi kakovost ponujenega prostora. Sama storitev, takšna ali drugačna, ne zadostuje sama po sebi, če je ne spremlja tudi urejen in okolju sprejemljiv prostor. Smiselno lahko to ugotovitev razumemo zelo poenostavljeno. Še tako privlačna znamenitost, ponudba, priljubljenost ali kaj drugega ne doseže tistega učinka, ki bi ga sicer, če bi bila okolje in prostor »čista in urejena«.

Tudi pojma »čisto in urejeno« nista več zadostna, kajti to je le zunanja, vidna oblika določenih aktivnosti, ki je vzrok, da je stanje v danem prostoru takšno, kot je. Povedano z drugačnimi besedami: turizma v vseh ali samo nekaterih njegovih pojavnih oblikah in vsebinah si ni mogoče več zamišljati v neurejenem in neskladnem okolju. Še tako privlačna in nenavadna narava ali ustvarjena danost bo v neurejenem okolju na ekološko osveščenega obiskovalca-gosta delovala negativno. Bolj kot je okolje

zanemarjeno, manj verjetno lahko pričakujemo pozitivne učinke turizma ali njegovih posameznih sestavin.

Kakorkoli obračamo relacijo med turizmom in varstvom okolja ter njegovo sanacijo, pridemo do dejstva, da se turizma brez varstva okolja in ureditve turistične ponudbe po vzoru ekološko prijazne in ponudbeno domiselne komponente danes ne da več ponujati, kaj šele uspešno tržiti. Zato se nujnost zmanjševanja obremenjevanja okolja in saniranje škode kaže kot pogoj za uspešno razvijanje turistične dejavnosti v prihodnosti.

Te ugotovitve nas privedejo do tega, da je treba veliko pozornost posvetiti tudi organiziranju in načrtovanju urejanja okolice, saj bo ta dejavnost odslej vključena v sklop vzdrževalnih del.

Podjetje Slikoplast, d. o. o. bo svojo priložnost uresničevalo na podlagi učinkovitega in uspešnega izvajanja vzdrževalnih storitev za hotelska podjetja.

Na podlagi prejetih podatkov s področja vzdrževanja lahko ugotovimo, da imajo Hoteli Bernardin najboljše organizirano in vodeno vzdrževalno službo, zato predlagam, da uporabimo njihov način organiziranja in izvajanja vzdrževalnih storitev ter kadrovsko formiramo dve enoti.

A) Enota vzdrževalcev

Skupina za izvajanje tekočih vzdrževalnih del bo opravljala te storitve za vse štiri hotele in bo izvajala naslednja vzdrževalna dela:

- slikopleskarska in steklarska,
- keramičarska in kamnarska,
- parketarska in tlakarska,
- mizarska,
- elektroinstalaterska in vodoinstalaterska,
- manjša gradbena dela,
- dela iz aluminija.

V tej skupini bomo zaposlili osebje iz hotelov, ki že opravlja to vrsto del. Iz hotelov bomo prezaposlili dva slikopleskarja, tri mizarje, šest vzdrževalcev in vodjo vzdrževanja. Za vodjo vzdrževanja se lahko zaposli tudi zunanji sodelavec. Kasneje pa bomo zaposlili še dodatno osebje za izvajanje zgoraj navedenih del.

Menim, da bo treba glede na potrebe hotelov izoblikovati poseben tim, ki bo specializiran za intervencijska popravila.

Skupina bo imela vodjo vzdrževanja, ki bo ob naročilu posameznega hotela razporejal zaposlene na posamezna dela glede na potrebe hotelov. Vsak hotel bo imel 24 ur na dan na razpolago dežurnega vzdrževalca za nujna intervencijska popravila. Več dela bomo oddali v izvedbo zunanjim izvajalcem, s katerimi bomo sklenili podizvajalske pogodbe.

B) Enota za urejanje okolice

Skupina bo urejala okolico ter bo opravljala naslednje storitve:

- čiščenje hotelskega kompleks,
- košnja zelenic,
- obdelava in urejanje gredic,
- obrezovanje in urejanje grmičevja in dreves,
- dekoracija notranjih prostorov.

Kot pri izvajanju tekočega vzdrževanja je treba tudi pri urejanju okolice organizirati skupino, ki je specializirana za ta dela. V ta namen bomo iz vseh štirih hotelov zaposlili vseh 12 zaposlenih, ki opravljajo to vrsto del.

Skupina bo imela vodjo, ki jih bo čim bolj racionalno razporejal na določene naloge. Za morebitna več dela bomo prav tako kot pri tekočem vzdrževanju najeli zunanje izvajalce.

Družba Slikoplast, d. o. o. bo sodelovala tudi pri izvajanju načrtovanih vzdrževalnih del, zato se bo morala tudi ustrezno kadrovske okrepati. Nadaljnji cilj našega podjetja pa je izvajanje storitev inženiringa oziroma izvajanje investicijskih del. Kot je znano, hotelska podjetja, gledano v celoti, vsako leto v večji ali manjši meri izvajajo investicijske posege, posamezno pa na vsakih 4–5 let. Za ta dela hoteli praviloma angažirajo zunanje sodelavce tako za vodenje kot tudi za nadzor investicije. Čeprav ni mogoče trditi, da bi lahko dosegali ugodnejše kvantitativne in kvalitativne učinke, pa lahko z gotovostjo trdim, da bo tak način dela predstavljal interno realizacijo znotraj skupine z večjimi učinki.

Z okrepljeno kadrovske strukturo bomo tudi v bodoče sodelovali pri javnih razpisih ter pri pridobivanju del na trgu.

5.6 Organizacijska struktura podjetja po prenovi

Učinkovita in uspešna so tista podjetja, ki se znajo hitro odzivati na vplive okolja z organiziranjem svojih notranjih dejavnikov, kot so skupne vrednote, kadri, znanja in sposobnosti. Iz izkušenj smo spoznali, da so uspešna tista podjetja, ki so usmerjena na tržišče, ki imajo občutek za potrebe kupcev in porabnikov ter so se tem zahtevam sposobne elastično prilagoditi. Svoj napredek gradijo na angažiranju sodelavcev, dajejo prostost organizacijskim delom, spodbujajo poslovno razmišljanje, imajo enostavne strukture organiziranosti, vodstvo je v neposrednem stiku z operativnim poslovanjem, prisotno je malo birokracije ter imajo jasne cilje in predstavo o svoji organizaciji (Ivanko 1999, 14).

Po Perrowu v (Ivanko 1999, 16) je struktura sistem odnosov med ljudmi, da se lahko izvrši določeno delo. Strukturo organiziranosti opredeljujejo naloge, nosilci nalog in njihova razmerja. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Na strukturo organiziranosti vpliva vrsta dejavnikov. V grobem jih ločimo na notranje in zunanje dejavnike. Najpomembnejši vplivni dejavniki vsakega podjetja, ki izhajajo iz notranjega okolja, so (Ivanko 1999, 20):

- strategija poslovanja,
- vrsta uporabljene tehnologije,

- kadrovska struktura,
- vrsta izdelkov,
- stopnja diverzifikacije (raznoverstnosti) proizvodnje oz. storitev,
- velikost,
- lokacija,
- vodstvo,
- tradicija.

Iz zunanjega okolja pa izhajaj naslednji najpomembnejši vplivni dejavniki (Ivanko 1999, 19):

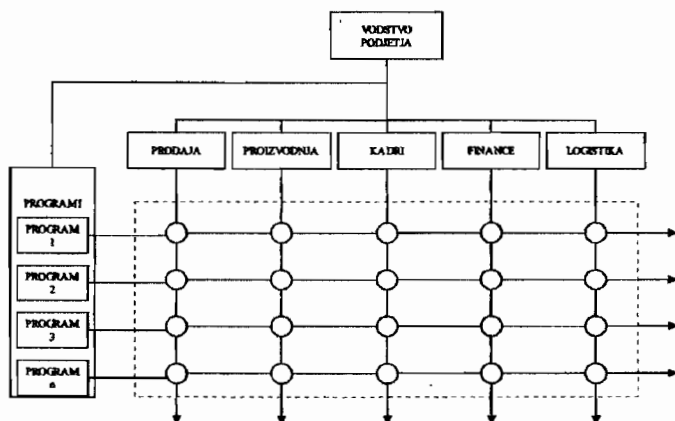
- globalne družbene vrednote,
- institucionalne razmere,
- tržišče,
- razvoj znanosti in tehnike.

Za pravilno projektiranje organizacijske strukture je treba vedeti in razumeti, kateri dejavniki bistveno vplivajo nanjo. Ključni dejavniki za oblikovanje organiziranosti so naslednji (Ivanko 1999, 88): *okolje, tehnologija, informacijski sistem in faze življenjskega cikla.*

V našem podjetju bo poslovni proces potekal skozi več organizacijskih enot za vsak projekt (hotel) posebej. Zato menim, da bi bila najprimernejša projektno matrična struktura organiziranosti (slika 5.1). Ta zahteva timsko delovanje ter doseže želeno ravnotežje s prekrivanjem vertikalne strukture avtoritete s horizontalno. Meje in pregrade med enotami ruši tako, da zaposlenim v različnih enotah omogoča združiti svoje sposobnosti in strokovna znanja pri reševanju skupne težave.

Na čelu procesa je vodja projekta, ki je neposredno podrejen direktorju podjetja in skrbi za izvajanje projekta ter je neposredno odgovoren za poslovno uspešnost projekta. Vsak proces znotraj projekta ima svojega vodjo procesa, ki zagotavlja njegovo izvajanje z izvajalci procesa.

Slika 5.1 Projektno matrična organiziranost



Vir: Ivanko 1999, 49

6 PRIČAKOVANI IZIDI PRENOVE

V tem poglavju bom predstavil izide, ki bodo doseženi s prenovo poslovanja podjetja Slikoplast, d. o. o. Zaradi boljšega prikaza izida prenove sem vrednostno ovrednotil posamezne postavke v bilanci poslovnega izida ter izdelal projekcijo izkaza poslovnega izida. Najprej je seveda realno pričakovati, da bodo določene spremembe tako v podjetju Slikoplast, d. o. o. kot tudi v hotelskih podjetjih negativno sprejete pri zaposlenih, vendar pa mislim, da ne bodo negativno vplivale na poslovne učinke podjetij. Srednjeročno in dolgoročno pa bi morale spremembe oziroma prenova poslovanja pozitivno vplivati na uspeh poslovanja tako podjetja Slikoplast, d. o. o. kot tudi hotelskih podjetij.

A) Čisti prihodki od prodaje

Sestavljajo jih prihodki od prodaje storitev in prihodki od dajanja lastnih nepremičnin v najem. V letu 2007 planiramo 254.038.000,00 SIT teh prihodkov. Prihodki od prodaje storitev so sestavljeni iz:

- prihodkov od vzdrževanja v hotelih,
- prihodkov od urejanja okolice,
- prihodkov iz osnovne dejavnosti na ostalem trgu.

B) Prihodki od vzdrževanja v hotelih

Med ta dela prištevamo tekoča vzdrževalna dela, intervencijska dela in manjše investicije:

- slikopleskarska in steklarska,
- keramičarska in kamnarska,
- parketarska in tlakarska,
- mizarska,
- elektroinstalaterska in vodoinstalaterska,
- manjša gradbena dela,
- dela iz aluminija.

Tabela 6.1 Prihodki od vzdrževanja

	Prihodki v SIT
Hotel Bernardin, d. d.	50.164.000
Metropol Group, d. d.	60.775.000
HTP Simonov zaliv, d. d.	54.829.000
Hotel Piran, d. d.	16.000.000
Skupaj	181.768.000

C) Prihodki od urejanja okolice

Tabela 6.2 Prihodki od urejanja okolice

	Prihodki v SIT
Hotel Bernardin, d. d.	16.500.000
Metropol Group, d. d.	9.000.000
HTP Simonov zaliv, d. d.	7.770.000
Hotel Piran, d. d.	4.000.000
Skupaj	37.270.000

D) Prihodki iz osnovne dejavnosti na ostalem trgu

V letu 2007 planiramo doseči 35.000.000 SIT prihodkov iz naše osnovne dejavnosti na ostalem trgu.

E) Stroški blaga, materiala in storitev

V obdobju tega leta načrtujemo 150.851.000 SIT teh stroškov. Ti stroški so razdeljeni na stroške blaga, materiala in stroške storitev od vzdrževanja v hotelih.

F) Stroški blaga, materiala in storitev od vzdrževanja v hotelih

Tabela 6.3 Stroški blaga, materiala in storitev pri vzdrževanju

	Stroški storitev v SIT	Stroški blaga in materiala v SIT
Hoteli Bernardin, d. d.	28.200.000	16.814.000
Metropol Group d. d.	38.000.000	0
HTP Simonov zaliv, d. d.	42.300.000	1.817.000
Hoteli Piran, d. d.	11.500.000	0
Skupaj	120.000.000	18.631.000

G) Stroški blaga, materiala in storitev pri urejanju okolice

Tabela 6.4 Stroški blaga, materiala in storitev pri urejanju okolice

	Stroški storitev v SIT	Stroški blaga in materiala v SIT
Hoteli Bernardin, d. d.	500.000	1.100.000
Metropol Group d. d.	0	0
HTP Simonov zaliv, d. d.	800.000	1.100.000
Hoteli Piran, d. d.	0	0
Skupaj	1.300.000	2.200.000

H) Stroški blaga, materiala in storitev pri osnovni dejavnosti

Sem so všteti stroški kooperantov za opravljene storitve iz osnovne dejavnosti ter:

- stroški energije 3.500.000 SIT,
- stroški pisarniškega materiala in strokovne literature 200.000 SIT,

- stroški vode	120.000 SIT,
- stroški vzdrževanja osnovnih sredstev	1.500.000 SIT,
- stroški bančnih provizij in zavarovanja	300.000 SIT,
- stroški intelektualnih in osebnih storitev	1.400.000 SIT,
- stroški reklam in reprezentance	300.000 SIT,
- stroški dnevnic in kilometrin	1.000.000 SIT,
- stroški čiščenja	150.000 SIT,
- stroški drugih storitev	250.000 SIT,
- skupaj	8.720.000 SIT.

I) Stroški dela

Kot osnovo za obračun stroškov dela sem upošteval določila kolektivne pogodbe, Zakona o minimalni plači ter načina usklajevanja plač in regresa za letni dopust.

Za obdobje enega leta znašajo stroški plač 96.170.000 SIT. Razdeljeni so na:

- stroške dela (sedanji zaposleni)	21.000.000 SIT,
- stroške dela (enota za urejanje okolice)	26.770.000 SIT,
- stroške dela (enota vzdrževanje)	48.400.000 SIT.

J) Odpisi vrednosti

Amortizacija naj bi v tem obdobju znašala 3.100.000 SIT.

K) Drugi poslovni odhodki

Ta postavka zajema nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča, takse in članarine. Ti odhodki se bodo gibali v podobnem obsegu kot prejšnja leta in bodo znašali 1.500.000 SIT.

L) Finančni prihodki

Planiramo, da bomo v tem obdobju dosegli 2.600.000 SIT finančnih prihodkov.

M) Poslovni izid iz rednega delovanja

Poslovni izid iz rednega delovanja načrtujemo v višini 5.287.000 SIT.

N) Čisti poslovni izid obračunskega obdobja

Po plačilu davka iz dobička v vrednosti 1.322.000 SIT bo znašal čisti poslovni izid 3.965.000 SIT.

Tabela 6.5 Izkaz poslovnega izida za leto 2007

Postavke	Znesek v 000 SIT
Čisti prihodki iz prodaje	254.038
Drugi poslovni prihodki	0
Stroški blaga, materiala, storitev	251.351
Nabavna vrednost prodanega blaga in stroški materiala	29.551
Stroški storitev	121.300
Stroški dela	96.170
Amortizacija	3.100
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	0
Drugi poslovni odhodki	1.500
Finančni prihodki	2.600
Finančni odhodki	0
Poslovni izid iz rednega delovanja	5.287
Izredni prihodki	0
Izredni odhodki	0
Davek iz dobička 25 %	1.322
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	3.965
Povprečno število zaposlenih	27

Vir: Slikoplast 2006

Z izvajanjem vzdrževalnih del v hotelskih podjetjih se nam bodo izredno povečali prihodki iz prodaje storitev. S tem pa se nam bodo tudi izredno povečali stroški. Med najvišjimi stroški so stroški storitev, kar nas opozarja na to, da bi bilo glede na kontinuiteto dela bolje imeti več lastnega osebja za izvajanje storitev vzdrževanja v hotelih. Zato je treba strokovno usposobiti čim več lastnega osebja za različna dela. S tem se bomo tudi izognili odvisnosti od zunanjih kooperantov.

7 ZAKLJUČEK

Vedno večja konkurenca v vse bolj spreminjajočem se in nepredvidljivem okolju sili podjetja k neprestanemu prilagajanju in izboljševanju oziroma optimiziranju poslovanja. Eden od načinov za doseganje teh ciljev je prenova poslovanja. Ta v splošnem pomeni korenito spreminjanje obstoječih poslovnih pravil in postopkov ter ponovno zasnovanje ključnih poslovnih procesov.

V preteklosti so se podjetja pri projektih prenove poslovanja usmerjala zgolj v prenavo poslovnih procesov in njihovo informatizacijo, kar je pripeljalo do velikega števila neuspešnih projektov. Zaradi takšnih projektov se je uveljavilo mnenje, da je za uspešno prenavo treba upoštevati vse sestavine Leavittovega diamanta. Podjetja namreč velikokrat zapostavljajo kadrovske in kulturne vidike. Kljub temu pa menim, da njun čas šele prihaja, saj bodo podjetja kmalu spoznala njun pomen in pričela tudi ta dva vidika uvrščati v projekte prenove poslovanja.

Vsak projekt prenove poslovanja je dolgotrajen in tudi tvegan proces, saj je uspešnost projektov velikokrat le delna. Težko je namreč doseči vse cilje, ki so bili na začetku zastavljeni, saj na projekt vpliva veliko dejavnikov, ki ga lahko ogrozijo. Predvsem je to odpor zaposlenih, ki nasprotujejo kakršnim koli spremembam, velikokrat pa je tudi pomanjkanje finančnih sredstev ovira za dokončanje prenove. Kljub temu pa z izbiro strokovnjakov, ki imajo natančno izdelano strategijo in popolno podporo projekta pri vodstvu podjetja, to tveganje zmanjšamo.

V drugem delu diplomske naloge sem predstavil podjetje Slikoplast, d. o. o., okolje v katerem deluje, njegov zgodovinski razvoj, lastniško in kadrovske strukturo ter obseg dejavnosti, ki jo izvaja. V nadaljevanju je predstavljena ocena poslovanja podjetja in predlog prenove poslovanja, na koncu pa so opisani še pričakovani izidi prenove. Obravnavano podjetje obstaja že dobrih 43 let. Podjetje je v zadnjem obdobju poslovalo spremenljivo uspešno, saj je pred leti že zabredlo v obdobje manjše krize. Po mojem mnenju se nahaja podjetje v obdobju latentne krize in mislim, da ima še vedno dovolj možnosti, da prepreči pojav akutne krize. To je pravi čas za korenite spremembe v poslovanju podjetja, predvsem z namenom, da se ustavi trend nestabilnega poslovanja podjetja ter se ustvarijo razmere za ponovno oživitev poslovanja podjetja.

Osnovna dejavnost podjetja Slikoplast, d. o. o. je izvajanje zaključnih del v gradbeništvu. Tržni segment zaključnih del v gradbeništvu se je v minulih letih zelo razvil. Vzrok za to je vse višja cena nepremičnin ter vse večja zahtevnost kupcev, ki bolj prisegajo na kakovostno, torej nekoliko dražjo izvedbo. Zaključna dela v gradbeništvu predstavljajo čedalje pomembnejši del ponudbe gradbenih podjetij, saj so cene objektov vedno bolj odvisne od izbire materialov, kakovosti izvedbe in ureditve interierjev. Zato mislim, da mora podjetje nadaljevati s ponudbo in izvajanjem te vrste del, saj, kot sem ugotovil, še vedno obstaja povpraševanje po njih.

V nadaljevanju naloge je predstavljen predlog prenove poslovanja podjetja Slikoplast, d. o. o. Pred časom se je porodila ideja o upravljanju z nepremičninami hotelskih podjetij. Zaradi skupnih interesov so se pričeli razgovori in pogajanja s hotelskimi podjetji (Hotel Bernardin, d. d., Hotel Metropol, d. d., Hoteli Piran, d. d. in

Hotel Simonov zaliv, d. d.) o skupnem organiziranju vzdrževalne službe v enem podjetju. Podjetje Slikoplast, d. o. o. načrtuje svojo tržno priložnost prav pri organiziranju in učinkovitem ter uspešnem izvajanju vzdrževalnih del za vsa štiri hotelska podjetja. Iz podatkov, ki sem jih pridobil s pomočjo ankete, je mogoče razbrati, da skušajo hoteli večino storitev, ki niso neposredno vezana na osnovno dejavnost, opraviti z zunanjimi podjetji. Z oddajo del zunanjim izvajalcem se poveča učinkovitost storitev vzdrževanja, zmanjšujejo se stroški vzdrževanja, s tem se tudi poveča kakovost turističnih storitev. Management v hotelskih podjetjih pa se bo lahko bolj osredotočili na opravljanje osnovne dejavnosti podjetja.

S pomočjo anketnih vprašalnikov sem od hotelskih podjetij pridobil tudi podatke o posnetku stanja na področju vzdrževanja. Na podlagi spoznanj, pridobljenih skozi analizo stanja, sem ugotovil, da imajo Hoteli Bernardin, d. d. najbolj organizirano in vodeno vzdrževalno službo. Zato predlagam, da se organizira enotna vzdrževalna služba za vse štiri hotele na podoben način, kot je ta organizirana v Hotelih Bernardin, d. d. Za opravljanje tekočih vzdrževalnih del, izvajanje intervencijskih popravil in dežurstev ter za urejanje okolice hotelov bomo prezaposliti vse zaposlene, ki opravljajo vzdrževalna dela v hotelskih podjetjih v podjetje Slikoplast, d. o. o. S tem bomo lažje rešili kadrovska vprašanja v obravnavanem podjetju. Tako bo imelo podjetje Slikoplast, d. o. o. 27 zaposlenih, od katerih bo enajst vzdrževalcev za objekte in enajst vzdrževalcev za urejanje okolice. Vsaka skupina bo imela vodjo, ki bo izpolnjeval naročila hotelov in razporejal zaposlene na posamezne naloge. Za večja dela bomo sklenili podizvajalske pogodbe z zunanjimi izvajalci. Obseg izvajanja vzdrževalnih storitev bo potekal postopoma, saj bomo v začetni fazi pričeli z izvajanjem vseh vrst vzdrževalnih del, razen del na električnih in strojnih instalacijah. To pa zato, da ne bo prišlo do posledic, ki bi lahko negativno vplivale na poslovanje podjetja Slikoplast, d. o. o. Kot vemo, imajo električne in strojne instalacije ključno nalogo pri obratovanju določenega objekta, zato se je treba strokovno in kadrovske usposobiti pred pričetkom opravljanja te vrste storitev.

Prenova poslovanja podjetja vsekakor ni lahko delo, saj zahteva celovit pristop k reševanju nastalega položaja v določenem podjetju. Vzroki za nastalo situacijo so velikokrat zelo globoki, kar celotno problematiko le še dodatno otežuje. Težave, ki preraščajo v krizo, nastanejo največkrat zaradi napačne presoje dejavnikov okolja podjetja, ki vpliva na neustrezne ocene o poslovnih tveganjih in zato tudi na napačne poslovne odločitve. Vzroki poslovnih težav v podjetju se prepletajo in kumulativno ustvarjajo pogoje za krizne razmere. Zato je treba pravočasno pričeti reševati probleme in ne smemo pričakovati, da se bo zgodil čudež ter se bodo problemi rešili sami po sebi.

Pri prenovi poslovanja podjetja je treba poseči po precej radikalnih ukrepih, ki so praviloma v samem podjetju nezaželeni, kljub temu, da so koristni. Ti ukrepi namreč v podjetje vnašajo določen nemir, saj neposredno posegajo v pravice posameznikov in v utečeno vsakdanje življenje. Ko pa se prične situacija v podjetju izboljševati, se tudi zaposleni sprijaznijo s spremembami, ki kasneje postanejo njihova vsakdanja praksa. Dejstvo je, da se moramo spremembam prilagoditi in jim slediti, saj nas bo v nasprotnem primeru povozil čas.

Naj za zaključek poudarim, da sem trdno prepričan, da je predloge za prenovu poslovanja, ki so navedeni v tej diplomski nalogi, mogoče uresničiti in s tem podjetju Slikoplast, d. o. o. zagotoviti nadaljnji kakovosten in stabilen razvoj. Z organiziranjem in izvajanjem vzdrževalnih storitev v vseh štirih hotelskih podjetjih se je obravnavanemu podjetju ponudila enkratna poslovna priložnost, zato je v nobenem primeru ne sme izpustiti iz rok. Kot sem že prej dejal, pa je treba spremembe, ki so vezane na hotele, izvesti preudarno in postopoma, na daljši rok, da ne bi prišlo do prevelikega odpora pri managementu in zaposlenih v hotelih.

Pravilno načrtovana in izvedena prenova poslovanja privede podjetje do boljših poslovnih rezultatov, ki ugodno vplivajo tako na zadovoljstvo zaposlenih v podjetju kot na zadovoljstvo lastnikov in ne nazadnje tudi na zadovoljstvo poslovnega okolja.



LITERATURA

- Davenport, Thomas H. 1993. *Process innovation: re-engineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Devetak, Gabrijel. 2000. *Evropski marketing storitev*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Hammer, Michael in James Champy. 1993. *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*. London: Nicholas Brealey.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja: manifest revolucije v poslovanju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilj Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV založba.
- Kovačič, Andrej et al. 2004. *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in kontrola*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Peppard, Joe. 1995. *Examining business process re-engineering: current perspectives and research directions*. London: Kogan Page.
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 1998. *Financiranje*. Koper: Visoka šola za management.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Wesner, John W., Jeffrey M. Hiatt in David C. Trimble. 1994. *Winning with quality*. Reading: Addison Wesley Longman.

VIRI

- Zaključna dela v gradbeništvu. 2000. *GV posebna priloga 23*.
- Dubrovski, Drago. 1995. Pomen storitvene sestavine izdelka. *Naše gospodarstvo* 41 (5/6): 533–540.
- ibon 2006
- www.drustvo-dvs.si (maj 2006)
- www.bonitete.si (maj 2006)
- Slikoplast, d. o. o. 2006. *Poslovni načrt*. Poslovni dokumenti, Slikoplast, d. o. o.

