

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZA STANJA IN PREDLOGI REŠITEV ZA
IZBRANO PODJETJE V KRIZI

ŠEHERESADA CIGOJ

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Pod drobnogled je bilo vzeto podjetje, ki se ukvarja s sodobno analogno, digitalno in internetno tehnologijo. Mnogokrat so bile opažene nepravilnosti v poslovanju in vodenju podjetja, kar je bilo opozorjeno že na samem začetku.

Zaradi napak v poslovanju oziroma neracionalnosti in stagnaciji na področju razvoja je prihodnost podjetja obsojena na vedno slabše poslovanje in v končni fazi na propad.

Konkurenca postaja vedno močnejša, odjemalci postajajo vedno bolj zahtevni, tehnologija se razvija in postaja sodobnejša.

V podjetju je že lahko zaznati simptome akutne krize, ki jih je mogoče odpraviti z manjšimi spremembami na področju organizacije.

V nalogi je prikaz realne trenutne situacije in opis dogajanja, vzrokov in njihovih posledic.

Ključne besede: kriza, organiziranje, konkurenca, vodenje, vzroki, ukrepi, analiza, prestrukturiranje, podjetje

ABSTRACT

A company dealing with modern analogue, digital and internet technology was closely examined. There were many irregularities concerning the company's management and business making observed, which was pointed out at the very beginning.

Due to business mistakes or rather irrationality and stagnation in the field of the company's development its future is heading into ever worse business making and eventually into bankruptcy. The competition is getting fiercer, the customers more demanding, the technology is developing and becoming more modern.

Symptoms of acute crisis can already be felt within the company. However, they can be dealt away with by minor changes in the field of organisation. The real current situation and a description of the on-goings, causes and their effects are presented in the thesis.

Key words: crisis, organizing, competition, managing, causes, measures, analysis, restructuring, company

UDK: 65.011.8 (043.2)

VSEBINA

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Uvod..... | 1 |
| 2 | Kratka zgodovina in predstavitev podjetja | 3 |
| 3 | Splošno o krizah v malem podjetju | 5 |
| 4 | Vrste kriz | 8 |
| 5 | Nastanek krize..... | 10 |
| 5.1 | Simptomi krize | 10 |
| 5.2 | Vzroki krize | 11 |
| 5.3 | Povodi krize..... | 14 |
| 6 | Reševanje krize..... | 15 |
| 6.1 | Posebnosti zdravljenja krize med malim in velikim podjetjem..... | 15 |
| 6.2 | Intenziteta krize v obravnavanem malem podjetju | 16 |
| 6.3 | Primerjava s podjetji z enako dejavnostjo | 18 |
| 6.4 | Analiza in sinteza trenutnega stanja | 20 |
| 6.4.1 | Analiza kadrovsko-managementskega področja | 23 |
| 6.4.2 | Analiza poslovanja in financ | 25 |
| 6.4.3 | Analiza organizacijsko-informacijskega področja | 26 |
| 6.4.4 | Analiza zunanjega okolja | 27 |
| 7 | Ukrepi in izboljšave | 29 |
| 7.1 | Izhodišča možnega prestrukturiranja trenutnega stanja | 29 |
| 7.2 | Ukrepanje na kadrovsko-managementskem področju | 32 |
| 7.3 | Ukrepanje na področju poslovanja in financ | 35 |
| 7.4 | Ukrepanje na organizacijsko-informacijskem področju | 35 |
| 7.5 | Ukrepanje v zunanjem okolju..... | 36 |
| 7.6 | Sinteza | 36 |
| 7 | Sklep | 37 |
| | Literatura | 40 |
| | Drugi viri | 41 |

SLIKE

| | |
|---|----|
| Slika 2.1 Logotip podjetja Kabel TV d.o.o | 3 |
| Slika 6.3.1 Število uporabnikov kableskega omrežja..... | 19 |
| Slika 6.4.1 PPPP Analiza | 21 |
| Slika 7.2.1 Organogram..... | 34 |

TABELE

| | |
|--|----|
| Tabela 5.2.1 Notranji vzroki kriz | 12 |
| Tabela 6.3.1 Podrobnejši pregled kvalifikacijske strukture zaposlenega osebja..... | 19 |
| Tabela 6.4.2.1 Pregled prihodkov in odhodkov od leta 1995 do leta 2005 | 25 |

1 UVOD

Ko sem se odločila za izbrani naslov, sem najprej pomislila na kopico težav, zaradi katerih se vsakodnevno razburjam. Nato pa sem ugotovila, da je poglobljena težava ena sama in bi jo bilo moč rešiti z malo organizacijskih sposobnosti.

Pravzaprav ni bil moj cilj učiti nekoga, ki je obdržal podjetje in ga vodil 10 let preden sem se zaposlila tam in ga še vedno vodi, kako naj oblikuje podjetje in kako naj deluje v odnosu z njim, ampak sem želela samo opozoriti, da nekaj manjka, da bi postalo uspešnejše.

Namen diplomskega dela je bil ugotoviti, ali je lahko določen problem vzrok za nastanek več problemov v podjetju, posledica tega pa nastanek krize in upad poslovanja podjetja. Upoštevala sem sedanji, obstoječi položaj obravnavanega področja. Finančni tehnološki in kadrovski vidiki so zgolj omenjeni, niso pa predmet podrobnih analiz.

Cilji diplomskega dela:

- dokazati lastne ugotovitve, da bi podjetje lahko poslovalo uspešneje, kot do sedaj;
- prikazati prednosti in slabosti krize;
- predstaviti predloge in možne rešitve podjetja v krizi;
- kakšen vpliv ima na krizo odnos do organiziranosti;
- kaj sploh pomeni organiziranost za organizacijo;
- analizirati 10-letno poslovanje izbranega malega podjetja;
- ugotoviti področja sprememb izbranega podjetja, ki bi mu omogočala uspešnejše poslovanje.

Vsekakor sem svoje izkušnje podredila teoretičnemu znanju, ki sem ga pridobila med izobraževanjem pri predmetih Prestrukturiranje podjetja, Strateški management in management sprememb, Management storitev, Svetovanje managementu in mnogih drugih predmetih.

V svoji nalogi sem označila krizo na splošno v malih podjetjih. Hkrati sem določila vrsto krize, opisala kakšno intenziteto krize poznamo, kako nastane, kakšne so posebnosti zdravljenja krize v malem podjetju in kako jo je mogoče rešiti. Poskusila sem oceniti razlike v nastanku in reševanju krize med malim in velikim podjetjem.

Teoretični del naloge sem podkrepila s praktičnim prikazom na konkretnem podjetju, ga primerjala z drugimi podjetji, ki se ukvarjajo z isto dejavnostjo. Pri diplomskem delu sem si pomagala s 4P analizo. Nato sem navedla simptome krize, vzroke krize in povode krize pri omenjenem podjetju. Ocenila sem krizo glede na intenzivnost.

Navedla sem izhodišča možnega prestrukturiranja, uporabila metodo posploševanja v primerjavi z drugimi podjetij z enako dejavnostjo, metodo specializacije za obravnavano malo podjetje, metodo klasificiranja, empirično metodo, analizo in sintezo, zgodovinsko metodo, študij primera in svetovala udeležencem v podjetju z ukrepi na posameznih področjih in organogramom.

2 KRATKA ZGODOVINA IN PREDSTAVITEV PODJETJA

Podjetje Kabel TV d.o.o. je bilo vpisano v sodni register v svoji pravnoorganizacijski obliki dne 16.06.1993. Tako je leta 1993 je na slovenskih tleh vzkliko majhno slovensko podjetje. Svoje znanje o telekomunikacijah sta združili dve osebi v 50% lastniške deleže in vse do danes ostali na položaju vodstva podjetja.

Kot vsako malo podjetje, ki je nastajalo v času prehoda socialistične družbe v kapitalistično se je srečevalo s težavami in vplivi zunanjega okolja, hkrati pa je ob nastanku in razvoju na podjetje vplivala življenjska krivulja podjetja, saj v vsakem obdobju razvoja podjetja, sledi kriza, ki lahko v primeru, da ne uvajamo sprememb, povzroči propad podjetja (Brändström in Malešič 2004, 11-30).

Slika 2.1 Logotip podjetja Kabel TV d.o.o.



Najprej sta terensko delo izvajala dva izvajalca, ki sta opravljala študentsko delo. Za izvedbe izkopov in izdelave projektov sta se lastnika podjetja odločila najeti zunanje izvajalce.

Število naročnikov kabelskih priključkov je najprej zajemalo področje Žalca, nato Petrovč in Šempetra in nazadnje Griž. Povpraševanje je iz dneva v dan naraščalo in prisililo vodilna člana podjetja, da zaposlijo svoje zunanje sodelavce in se posvetijo razvoju in širjenju podjetja. Kmalu se je pokazalo, da je število zaposlenih še vedno premajhno, glede na to, da število naročnikov raste. Predvsem zaradi uvajanja nove ponudbe storitev – kabelskega interneta in združitve v skupino Trieria, se je pokazalo, da na administrativnem področju manjka reda in organizacije.

Povezovanje s skupino Telius je še bolj povečalo težave na področju organizacije administracije.

V začetku leta 2002 sem začela delati v podjetju. Ker to delovno mesto prej sploh ni obstajalo, sem si organizacijo dela postavila sama in sama oblikovala izvedbo le-tega. Nato se je začela širitev podjetja na druge sisteme. Koncesijo za upravljanje kabelsko razdelilnega sistema smo pridobili za področje Lovrenca na Dravskem polju, področje

Marjete na Dravskem polju, Majšperka, Cirkovc, Poljčan, Miklavža na Dravskem polju, področje Hajdine in Šentilja in v letu 2005 še področja Slovenske Bistrice in Zgornje Polskave. V teh letih se je število udeleženih v podjetju povečalo na deset zaposlenih in sedemnajst zunanjih sodelavcev.

Svojo ponudbo smo v začetku leta 2007 razširili še na digitalno telefonijo. Ta predstavlja nove težave, saj je projekt predstavljen na trgu hitreje zaradi hude konkurence drugih ponudnikov. Postali smo generalni zastopnik na slovenskem trgu za podjetje Pacific Broadband Networks, proizvajalca sodobne optične tehnologije iz Avstralije, podjetja Vector iz Poljske, First Mile iz Kitajske, podjetja Danlab iz Danske, podjetja Möller in Alpha Technologies iz Nemčije. Uvažati pa smo začeli tudi produkte iz ostalih držav po vsem svetu.

Ker pa je konkurenca še vedno neizogibna, stremimo k najsodobnejši tehnologiji in v prihodnosti pripravljamo projekt FTTH (fiber to the home), optična vlakna do posameznega naročnika.

3 SPLOŠNO O KRIZAH V MALEM PODJETJU

Po letu 1991 na prehodu socialistične družbe v kapitalistično je pod pritiskom razpada nekdanje Jugoslavije propadlo veliko podjetij. Slovenija je doživela razcvet intenzivnega nastajanja novih, predvsem malih podjetij. Samo najbolj uspešna so preživela vse do danes. Seveda so se vsa srečevala z večjimi in manjšimi problemi, ki jih imenujemo kriza podjetja.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. (Dubrovski 2004, 18)

O krizi v podjetju govorimo takrat, kadar je podjetje v bolezenskem stanju svojega poslovanja in razvoja. V določeni fazi razvoja podjetja (kriza je le faza depresije v življenjskem ciklu podjetja) podjetje ni učinkovito in/ali uspešno iz različnih vzrokov v okolju podjetja in/ali v podjetju samem. Za fazo krize je pomembno, da sta za njeno odpravo možni le dve poti: ozdravitev (sanacija) poslovanja ali pa smrt (likvidacija) podjetja z vsemi možnimi oblikami likvidacije.

Kriza v podjetju je posledica vrste pomanjkljivosti v poslovanju in razvoju podjetja, kjer enako kot pri človeku nastajajo v sicer še zdravem organizmu najprej manjša krizna žarišča, ki se ob nepravočasnem zdravljenju lahko razširijo in vodijo podjetje v resno krizo ter v končni posledici tudi v konec njegovega obstoja. (Belak idr. 1993, 346)

Večja podjetja ob nastanku krize običajno zamenjajo svoje trenutno vodstvo in zaupajo vodenje novemu vodstvu, imenovanem krizni management. V manjših podjetjih pa lastniki podjetij nimajo zaposlenega posebnega kadra za reševanje kriznih situacij in se za obstanek podjetja borijo kar sami.

Pri tem se morajo zavedati, da je potreben drugačen pristop k vodenju podjetja, kot pa v normalnih razmerah. Razpoložljiv čas za odločanje je močno omejen. Odločanje poteka v razmerah, ki so presenetile ali celo šokirale, pri tem pa je dopustnost napačnih odločitev minimalna ali pa je sploh ni. Neprestana psihična obremenitev in pritisk na odločevalca z malo možnosti popuščanja in sprostitev. Poteka intenzivnejši notranji in zunanji nadzor nad odločitvami. Celotno dogajanje je pospešeno.

Omejena postanejo materialna in nematerialna sredstva, uporabnost preteklih informacij o poslovanju za odločanje, omejena razpoložljivost primernih obstoječih informacijskih virov za odločanje. Ob tem se nenehno in nepričakovano pojavljajo vedno novi znaki in značilnosti krize.

Nastanek krize je v malem podjetju hitrejši v primerjavi z velikimi podjetji.

Pri majhnih in srednjih podjetjih je povezava med poslovanjem in krizo še bolj neposredna. Mnogokrat je neučinkovito in neuspešno poslovanje na prvem mestu med vzroki kriz. Temu sledijo neprimerno financiranje, slabosti na posameznem področju delovanja, nezkušenost v poslovanju in prezrti dogodki (Johnson in Scholes 1997, 27-28).

Torej, zdravljenje kriz v malih in srednjih podjetjih zato ni identično tistim v velikih podjetjih, čeprav je tudi tu mogoče upoštevati splošno veljavne koncepte, metode in tehnike, vendar v nekoliko prilagojeni obliki. (Dubrovski 2004, 119)

Zaradi napačne presoje pri načrtovanju podjetja, ko podjetnik ocenjuje dva temeljna pogoja za preživetje – trg za proizvod oz. storitev in raven donosnosti, lahko majhno podjetje v rasti doživi krizo. V tem začetnem obdobju odigrajo ključno vlogo notranji vzroki. Vzroki krize v rasti so v tem:

- da vloga lastnika in vloga vodenja nista ločeni;
- da je lastnik prepričan, da zmore vse sam in da je ostalo vse nepotreben strošek;
- organizacijska in statusna urejenost podjetja ter poslovanje nista skladna z velikostjo podjetja;
- fizična velikost ne sledi optimalni velikosti podjetja, ki naj bi zagotavljala maksimizacijo dobička;
- rast zlahka zakrije probleme, kar pripelje do nevarnega občutka samozaverovanosti in samozadovoljnosti;
- z rastjo postaja vodenje kompleksnejše;
- komuniciranje postaja vse bolj zahtevno;
- premajhno posvečanje pozornosti sodelavcem in njihovim zmogljivostim;
- lahko se izgubi osredotočenost na poslanstvo podjetja, saj dinamično podjetništvo zahteva nenehno prevrednotenje in prilagajanje strategij in taktik;
- hitra rast terja nenehne spremembe, kar povzroča stalne strese in nestabilnosti ter prefinjeno usklajevanje med varnostjo in nevarnostjo, redom in neredom, stabilnostjo in spremembo.

Nevarnost nastanka krize nastopi vedno takrat, ko sposobnosti podjetja dosežejo zgornjo mejo, ki je ni več mogoče obvladovati brez uvedbe sprememb, ki bi pomenile za podjetje preskok v novo, višje razvojno gibanje. V takšnih primerih se je potrebno povezati z zunanjimi sodelavci (svetovalci, strateška partnerstva, ipd.)

Ko je nevarnost delovanja notranjih vzrokov rešena, še vedno obstaja nevarnost zunanjih vzrokov, katerih delovanje je v majhnih in srednjih podjetjih bolj silovito in hitrejše. Problem teh podjetij je, da so velikokrat odvisni od enega odjemalca ali enega

dobavitelja. Dogodki v podjetju s katerim sodelujemo tako neposredno vplivajo na dogodke v našem podjetju.

Aktivnost vodenja podjetja v akutni krizi, katere osnovna naloga je zaustavitev negativnih gibanj in zagotovitev temeljev za ponovni razvoj (revitalizacija –oživitev), imenujemo krizni management, kar pa je tudi oznaka za nosilce te aktivnosti.

(Dubrovski 2004, 91)

Management podjetij v krizi se vsaj deloma razlikuje od preostalih oblik vodenja. Prva razlika je v slabem položaju podjetja, druga pa v pomanjkanju časa, ki je na voljo za ugotovitev vzrokov in predlaganje ukrepov. Ob poznavanju kriznega managementa in upoštevanju njegovih značilnosti je več možnosti za ozdravitev podjetja, saj je mogoče tudi izdelati model vodenja, uporaben za podjetja v krizi. Po drugi strani pa lahko krizne razmere dajo podjetju priložnost, da temeljito prevetri razmere in da pridobi, še zlasti ob uspešnem zdravljenju, nov, sposobnejši management, prečisti kadrovske sestavo, določi nove strategije in pridobi nove konkurenčne prednosti. Preživeta kriza navadno spodbudi motiviranost zaposlenih in hkrati poveča budnost in prožnost vodstva. In celo če podjetje propade, je mogoče iz tega potegniti tudi koristi. Konča se morebitna dolgotrajna agonija, zaposleni uveljavijo svoje pravice zaradi izgube dela in prejmejo nadomestilo, razjasnijo se vzroki prejšnjih dogodkov in (načeloma) poiščejo krivci oziroma odgovorni. Tudi upniki svoje terjatve praviloma uveljavijo hitreje, čeprav v zmanjšanem obsegu. (Manager 2004, 44-47)

4 VRSTE KRIZ

Krize je mogoče razvrstiti po več merilih ali vidikih, pri čemer upoštevamo razvojno gibanje, stopnjo intenzivnosti (verjetnost nastopa in bližine nastopa), ogroženost ciljev, hitrost nastopa in vrsto vzrokov nastopa.

Z vidika razvojnih stopenj podjetja delimo krize na (Dubrovski 2004, 62):

- razvojne krize;
- statične krize (spontane, stagnantne, eksistenčne).

Razvojne krize se delijo v več faz (Pümpin in Prange 1995, 219-225):

- krize v pionirski fazi (kriza nesposobnosti, kriza napačnega napovedovanja in kriza drobljenja);
- krize v fazi rasti (kriza prevelike ekspanzije, diverzifikacijska kriza);
- krize v fazi zrelosti (kriza identitete, kriza nasledstva, kriza oblasti in birokracije);
- kriza v fazi preobrata (kriza preobrata).

Ker se razvojne krize predstavljajo po določeni zaporedni fazi v opredeljenem življenjskem ciklusu podjetja, je njihovo reševanje enostavnejše. Enostavnejše pa zato, ker je mogoče predvidevati krize in tudi njihove posledice, pri čemer moramo spoznati razvojne modele.

Razvojni modeli omogočajo managementu že vnaprej predvideti možne kritične točke razvoja, da se lahko management pripravi in jih s tem prepreči ali vsaj ublaži oziroma, če do njih pride tudi odpravi.

Vendar je slabost te metode stanje in lega sedanjega trenutka podjetja na krivulji in določitev oblike krivulje.

Glede na stopnjo intenzivnosti je mogoče razlikovati med (Dubrovski 2004, 74-75):

- potencialnimi krizami (mogoče, zelo verjetno stanje, ki še ni nastopilo);
- latentnimi krizami (značilni simptomi, ki jih včasih vodstvo zazna, včasih ne);
- akutnimi krizami (ima vse značilnosti in posledice krize in je lahko obvladljiva ali neobvladljiva):
 - akutna obvladljiva kriza;
 - akutna neobvladljiva kriza.

Glede na hitrost nastopa krize pa delimo krize še na (Dubrovski 2004, 76):

- nenadno in nepričakovano krizo;
- postopno in spoznavno krizo.

Z vidika ogroženih ciljev lahko krize razvrstimo na (Dubrovski 2004, 76):

- strateške krize;
- krize uspešnosti;
- krize likvidnosti.

Vedno pa je kriza vpliv nekih dejavnikov, ki so lahko zunanji ali notranji dejavniki oz. eksogeni ali endogeni dejavniki. Na podlagi klasifikacije kriz se management odloča in tako opredeli probleme, določi pravilne aktivnosti ter ukrepe za reševanje krize.

5 NASTANEK KRIZE

Dogodke, ki napovedujejo krizo oziroma signale, imenujemo simptomi. Takšni signali v podjetju ne smejo biti prezrti, zanemarjeni ali celo podcenjeni. Dostikrat jih ljudje zamenjujejo z dejanskimi vzroki krize, ki so v bistvu pravi krivci za nastanek krize oziroma nastali neugodni položaj v podjetju.

Pri zdravljenju krize management dostikrat naredi napako in zdravi simptome krize, ne pa pravih vzrokov.

Krizo sproži povod, ki je neposredni delujoči vzrok, na podlagi katerega se kriza dejansko sproži, ni pa temeljni vzrok krize.

5.1 Simptomi krize

Da se v podjetju nekaj dogaja in da stanje v podjetju ni stabilno, kažejo neki signali, ki jim rečemo simptomi.

Pravočasno opažanje simptomov in njihovo upoštevanje lahko pomeni za podjetje, da do krize sploh ne pride oziroma, da je njen nastanek ublažen in bolj obvladljiv. Izredno pomembno je, da so opaženi pravočasno in niso zanemarjeni. Pomembno pa je tudi, da jih management ne zamenja z dejanskimi vzroki, saj se velikokrat zgodi, da zdravi simptome krize, namesto pravih vzrokov in zato pride do propada podjetja, kljub trudu, ki ga je management vložil v napačne smernice. Simptomi signalizirajo prihod krize, ne da bi bili istočasno vzrok za njen nastanek.

Simptomi se pokažejo na različnih področjih. Velikokrat se pokažejo v kombiniranih oblikah in medsebojni povezanosti. Vedno je treba upoštevati, da za njih velja časovni zamik. Od njihovega nastanka do dogodka, na katerega opozarjajo preteče določeno časovno obdobje, pri čemer se lahko zgodi, da podjetje teh signalov sploh ne opazi ali pa jih zanemari.

Signale kriz lahko razvrstimo po posameznih področjih (Dubrovski 2004, 26-28):

- a) komercialno (prodajno-nabavno) in marketinško področje;
- b) finančno–računovodsko področje;
- c) razvojno ter proizvodno tehnično področje;
- d) kadrovsko–managementsko področje;
- e) organizacijsko–informacijsko področje;
- f) področje zunanjega okolja.

Zaradi napačnega pristopa že v izhodišču, je v praksi veliko poskusov zdravljenja kriz obsojenih na propad. Mnogokrat management podjetja ocenjuje prisotnost krize izključno z analizo računovodskih izkazov, pri čemer pa pozablja, da so računovodski izidi posledice odločitev v preteklosti in pri tem zanemari dejstvo, da niso verodostojni odraz trenutnega stanja v podjetju. Seveda so za analizo obstoječega položaja vsekakor

potrebni, vendar niso zadostni element pri sprejemu zdravljenja morebitnega kriznega stanja v podjetju.

Vsekakor pa dobro usposobljenemu managementu zaznavanje simptomov krize ne predstavlja večjega problema. Včasih prinese rešitev že dovolj neposredno komuniciranje in povezanost s sodelavci in predstavniki organizacij iz okolja, kar vpliva tudi na ugodno motivacijo zaposlenih. Vsekakor predstavlja za management težjo nalogo tolmačenje vzrokov za nastanek krize in možnosti za njeno odpravo.

5.2 Vzroki krize

Mnogokrat management v podjetju naredi napako in namesto vzrokov, ki so pravi povzročitelji krize, zdravi simptome krize.

V grobem razdelimo vzroke za nastanek krize na (Dubrovski 2004, 34):

- zunanje;
- notranje.

Glede na to, da management posveča veliko pozornost zunanjim vzrokom krize, zanemarija pa notranje vzroke, je potrebno pripraviti objektiven pregled in načrt, ki ga lahko pripravi samo nevtralni opazovalec. Analiza je izredno pomembna, saj označi in se osredotoči le na tista področja, katerih učinke je potrebno omejiti ali celo odpraviti, v nasprotnem primeru se lahko management ukvarja z napačnimi vzroki, kar za podjetje pomeni dodatno izgubo časa in denarja, tega pa v kriznih situacijah vedno primanjkuje, kar lahko krizo še poglobi.

Zunanji vzroki krize so (Dubrovski 2004, 34-35):

- spremembe na tržišču;
- spremembe v panogi;
- spremembe na osnovi splošnega napredka;
- splošna gospodarska kriza;
- politične spremembe;
- makroekonomski ukrepi;
- naravne nesreče;
- socialno patološki pojavi.

Seveda obstajajo še tudi drugi posebni vzroki, ki se zelo redko pojavijo in izzovejo krizo v podjetju. Na primer eden izmed zunanjih vzrokov je tudi življenjski cikel poslovnih možnosti, saj so prehodi med razvojnimi fazami podjetja najbolj kritični. Veliko nevarnost za nastanek krize predstavljajo tudi veliki projekti in poslovanje nad zmoglostim podjetja, ki zaradi premajhnih finančnih zmoglosti za njihovo izvedbo, privedejo do izrednega stanja.

Prav tako so rizična dogajanja za podjetje projekti združevanj, prevzemov in skupnih vlaganj. Kot sem že prej omenila, management velikokrat stori napako in preceni nevarnost zunanjih vzrokov za nastanek krize, podcenjuje pa notranje vzroke, ki so (Dubrovski 2004, 37-38):

- neustrezna usposobljenost managementa;
- zavirajoča organiziranost;
- nekonkurenčen tržni položaj;
- težave na področju managementa sodelavcev;
- predraga proizvodnja;
- neučinkovita finančna funkcija;
- neučinkovit informacijski sistem.

Tabela 5.2.1 Notranji vzroki kriz

| | |
|--|---|
| <i>Neustrezna usposobljenost managementa</i> | <ul style="list-style-type: none"> • napačne poslovne odločitve • delovanje brez strateških usmeritev • zapoznele reakcije • nezainteresiranost in nemotiviranost • neobjektivno ali zavirajoče načrtovanje • pomanjkanje marketinške miselnosti in vedenja • nepreglednost poslovanja in nesledljivost procesov • nespremljanje signalov iz okolja in pasivnost. |
| <i>Zavirajoča organiziranost</i> | <ul style="list-style-type: none"> • preveliko število hierarhičnih nivojev • elementi birokratičnega vodenja • neprimerna organizacijska oblika glede na prodajno-proizvodni ali storitveni program • strukturne pomanjkljivosti |
| <i>Nekonkurenčen tržni položaj</i> | <ul style="list-style-type: none"> • zastareli izdelki in storitve • izdelki z nizko dodano vrednostjo • pomanjkanje marketinškega raziskovanja in odzivanje po lastni presoji • napačno oblikovanje marketinškega spleta in njihovih posameznih sestavin • nepreglednost in nezanesljivost postopka formiranja prodajnih cen • »površinska« prisotnost na trgu • predragi nabavni viri in odsotnost nabavnega marketinga • napačne tržne cene • težave z izdelki (storitvami), ki zahtevajo umik s trga |
| <i>Težave na področju managementa sodelavcev</i> | <ul style="list-style-type: none"> • kadrovanje mimo načel strokovnosti in primernosti oseb ter boljšega naslednika • kaotična fluktuacija brez prenosa poslov (primopredaje) • neustrezna kvalifikacijska in starostna struktura • neučinkovito motiviranje in razvoj zaposlenih • negativna kadrovska selekcija • preveliko število oseb s posebnim statusom • zastarele metode vodenja • zavirajoča kultura podjetja • pomanjkanje kadrovske razvojne strategije |

| | |
|---|---|
| <i>Predraga proizvodnja</i> | <ul style="list-style-type: none"> • prenizka produktivnost • zastarel tehnološki proces in strojna oprema • pomanjkanje razvoja in inovativnosti • odsotnost celovitega obvladovanja kakovosti (izdelkov in procesov) • neprimerna struktura stroškov • investicije v proizvodno-tehnološki proces brez predhodne analize trga |
| <i>Neučinkovita finančna funkcija</i> | <ul style="list-style-type: none"> • neuspešno upravljanje finančnih virov • nezadovoljiv nadzor likvidnostnega položaja • premajhno notranje financiranje • premalo vpliven opozorilni sistem • neprimeren obračunski sistem (npr. razdeljevanja splošnih stroškov) • neupoštevanje znanih načel in pravil financiranja • negospodarno ravnanje z instrumenti zavarovanja plačil in terjatev • odsotnost rednega (dnevnega, tedenskega in mesečnega) pregleda finančnih kazalnikov poslovanja (le na letnem ali polletnem nivoju) • nerazvita funkcija kontrolinga. |
| <i>Neučinkovit informacijski sistem</i> | <ul style="list-style-type: none"> • pomanjkanje informacij, ki so nujne za tekoče poslovne odločitve • neuskklajenost računalniške in programske opreme z značilnostmi podjetja. |

Vir: Krizni management in prenova podjetja. Dubrovski 2004, 37-38

Pri analizi vseh vzrokov in njihovem reševanju je potrebno pri odpravi notranjih vzrokov upoštevati tudi zunanje in si pri rešitvah pomagati tudi z njimi. Zunanje vzroke je potrebno uporabiti kot pripomoček pri analizi položaja podjetja, ker je vsako podjetje s svojimi procesi, izdelki in udeleženci poseben poslovni sistem in ga je potrebno tako tudi obravnavati.

Ker so lahko simptomi, vzroki, povodi in učinki celo istovetni, je pri analizi in tolmačenju vzrokov potrebno upoštevati naslednje možnosti (Dubrovski 2004, 40):

- večvzročnost krize (prepletenost delovanja več vzrokov hkrati);
- istovetnost vzrokov s simptomi, učinki in posledicami;
- spontano množenje vzrokov;
- pospeševalnost vzrokov (medsebojna krepitev kot negativni sinergijski učinki).

Zunanje okolje vpliva na podjetje s svojimi nenadzorovanimi spremenljivkami in igra ključno vlogo pri nastanku vzrokov sprememb v notranjem okolju podjetja. Glede na to, da vpliva zunanje okolje na podjetje je težava zunanjega vpliva v tem, da se mora podjetje (notranje okolje) prilagajati zunanjemu, zato je potrebno vzroke in težave pričeti reševati v notranjem okolju podjetja, dogodki v zunanjem okolju pa naj bi bili samo pomoč ob analizi. Torej je potencialne zunanje vzroke mogoče uspešno odpravljati z notranjimi spremembami v podjetju.

Vzroke lahko raziskujemo:

- kvantitativno (količinsko proučevanje povezave učinkov z vzroki);
- kvalitativno (mehki elementi poslovanja).

5.3 Povodi krize

Povod je delujoči vzrok, na osnovi katerega se kriza dejansko sproži. Lahko je le manjši dogodek, ki sproži reakcijo vseh drugih vplivov, katerih korenine segajo v preteklost. Povod izzove vse druge elemente že tako nasičenih nepravilnosti in v tem primeru ni temeljni vzrok za nastanek krize, temveč je ključni trenutek, zaradi katerega se v izobilju pokažejo dejanski vzroki.

Povod je nemalokrat (Dubrovski 2004, 43-44):

- stečaj ali odpoved največjega ali celo edinega odjemalca;
- nenaden odhod ali daljša bolezen članov managementa;
- izgubljena odškodninska tožba;
- nabava neustrezne surovine;
- okvara stroja;
- nepričakovana odpoved kreditne linije;
- reklamirana pošiljka izdelkov;
- napačna ponudbena kalkulacija;
- nepričakovana unovčitev sredstva zavarovanja, ki povzroči celo blokado transakcijskega računa in popolno plačilno nesposobnost.

6 REŠEVANJE KRIZE

6.1 Posebnosti zdravljenja krize med malim in velikim podjetjem

Med malim in velikim podjetjem je pri nastanku krize zdravljenje drugačno, saj je majhno podjetje glede na veliko, bolj prilagodljivo in njegov odzivni čas krajši.

Pri majhnih podjetjih management večinoma predstavlja lastnik podjetja in ko nastopi krizna situacija, se kot vodja sam potrudi obvladati krizo, malokdaj pa izbere zunanje strokovnjake za pomoč.

Pri velikih podjetjih pri nastopu kriznih situacij management zamenja posebej usposobljen kader kriznega managementa. Večjih podjetij je na slovenskem tržišču malo in njihova značilna statusna oblika je delniška družba. Njihov nadzor in vodenje je kompleksnejše. Za takšno podjetje so značilni solastniki, ki razpolagajo z delnicami in v podjetju običajno niso zaposleni.

Na slovenskem tržišču prevladujejo večinoma majhna in srednja podjetja s pravno organizacijsko obliko družbe z omejeno odgovornostjo. Na največje težave naletijo majhna podjetja v začetku življenjskega cikla. Vzroki za nastanek krize so po navadi notranji, največjo vlogo pri tem odigra napaka ustanovitelja podjetja, ki je v vlogi glavnega managerja. Nevarnost nastanke krize nastopi vedno takrat, kadar sposobnosti podjetja dosežejo zgornjo mejo v posameznem življenjskem ciklusu. Da do krize ne bi prišlo je potrebno uvesti določene spremembe, na osnovi katerih je mogoč prehod na nov in višji nivo življenjskega ciklusa. Kljub temu, da so vzroki za nastanek krize notranji, ne smemo zanemariti zunanjih vplivov, ki s sinergijskimi učinki vplivajo na rast in razvoj podjetja in pri tem pripomorejo, da se kriza poglobi oziroma poišče ustrezna rešitev za rešitev le te. Največja težava malih podjetij je, da so povezana z enim dobaviteljem oziroma enim odjemalcem in v tem primeru odvisna od dogajanja v njihovem okolju, kar pomeni, da je vpliv teh podjetij (dobaviteljev oz. odjemalcev) velik na organizacijo in da to malo podjetje čuti vse posledice zunanjega dogajanja.

Pri majhnih podjetjih so razpoložljiva sredstva omejena, pridobivanje novih ponavadi naleti na težave in so te možnosti omejene, kar nadomeščajo z inovativnimi ukrepi. Sredstva namenijo za razvoj tržišča, kar prinese večja tveganja. Zaradi majhnosti in povezanosti simptomov in vzrokov, kriza nastopi hitreje, kljub burni reakciji se management prepozno zave kriznega dogajanja. Zunanja podpora majhnim podjetjem je manjša. Majhna podjetja pogosto naletijo na težje dobavne in plačilne pogoje, odjemalci jim znižajo cene, zaradi konkurenčne ponudbe na trgu. Njihov boj za obstanek je v vsakem primeru težji od velikega podjetja, za katerega skrbi več usposobljenih strokovnjakov.

V majhnih podjetjih je za več funkcij zaposlenih manjše število ljudi, ki nimajo primerne izobrazbe funkciji, pri večjih podjetjih pa je za vsako funkcijo zaposlen

ustrezno izobražen sodelavec. Nastanek in zdravljenje kriz v takšnem primeru med majhnim in velikim podjetjem ne more biti identično, čeprav veljajo določeni okvirji, po katerih se ravnamo, moramo svoje metode in tehnike prilagoditi glede na podjetje. Glede na odzivni čas, ki je med simptomi, vzroki, povodom in krizo tako kratek, da v manjših podjetjih pogosto do zdravljenja krize sploh ne pride, saj obstajajo ugodnejši načini kot je na primer stečaj oziroma ustanovitev novega podjetja, na katerega se prenese del pravic in obveznosti, poslov in drugega premoženja.

Ne glede na velikost podjetja je potrebno upoštevati vpliv notranjih in zunanjih vzrokov za nastanek in posvetiti pozornost predvsem področju poslovnega zdravljenja in področju finančnega zdravljenja.

Za uspešno zdravljenje morajo biti praviloma izpolnjeni trije skupni pogoji (Dubrovski, 2004, 51):

- obstajati mora zdravo poslovno jedro, ki je sposobno zagotavljati pozitiven denarni tok tudi z vidika razvoja oziroma prihodnosti (pozitiven izid poslovanja);
- sposoben managerski tim (brez katerega bodo še tako dobri programi obsojeni na propad);
- razpoložljivi finančni viri (po možnosti dolgoročni) za zagotovitev razvojnega koraka (revitalizacija).

6.2 Intenziteta krize v obravnavanem malem podjetju

Večkrat se sprašujemo, kje sploh je meja med simptomi oziroma vzroki in dejansko krizo in kako intenzivna je prisotna kriza nasploh.

Podjetje Kabel TV d.o.o. deluje že 14 let in v tem času se je pokazalo veliko simptomov, ki so posledica dejanj iz preteklosti.

Glede na to, da se podjetje zelo hitro širi, da sta kontrola in obvladovanje postali preveč zahtevni za lastnika podjetja, ki mu primanjkuje ustrezne izobrazbe s področja vodenja in organizacije, je mogoče v podjetju zaznati simptome in vzroke, ki že kažejo na krizo.

Simptome krize sem razvrstila od največjega do najmanjšega vpliva na področje.

1. Kadrovsko–managementsko področje:

Vse bolj občutno je nezadovoljstvo zaposlenih na kadrovsko-managementskem področju.

2. Organizacijsko–informacijsko področje:

Komuniciranje v podjetju je vedno bolj pomanjkljivo in redkejše. Vse bolj pogosto izdelujemo poročila, ki jih nihče ne spremlja oziroma sploh ne potrebuje.

3. Finančno–računovodsko področje:

Na finančno-računovodskem področju je opazna poslabšana likvidnost in omejena plačilna sposobnost (pri plačilu dobaviteljem zamujamo tudi več kot 120 dni po valuti), vedno več dospelih neporavnanih obveznosti, zamik izplačila regresa in plačevanje regresa na obroke, neredno vodenje knjigovodskih listin in težavno zagotavljanje potrebne dokumentacije...

4. Komerzialno (prodajno nabavno) in marketinško področje:

Očitni simptomi se kažejo na komercialnem in marketinškem področju kot upad naročil, porast nezadovoljstva potrošnikov, zavzemanje tržnih položajev konkurentov, ostajanje izdelkov na zalogi, pristajanje na slabše nabavne pogoje, omejevanje nabavnih virov...

5. Razvojno ter proizvodno-tehnično področje:

Povečanje stopnje napak in reklamacij so simptomi razvojnega ter proizvodno-tehničnega področja. Sledijo še padanje kakovosti storitev, neurejenost opreme in materiala, povečanje zalog, nepreglednost zalog, počasno obračanje zalog, vse pogostejše zamude v dobavah.

Vse bolj občutno je nezadovoljstvo zaposlenih na kadrovsko-managementskem področju.

6. Področje zunanjega okolja:

Simptomi, ki se kažejo zunaj podjetja samega so zmanjšanje kreditnih linij in zahtevana dodatna zavarovanja kredita. Dobavitelji so postavili slabše dobavne pogoje. V medijih se vse pogosteje pojavljajo neugodni komentarji.

Ti simptomi vodijo v krizo, katere vzrok so neustrezna usposobljenost managementa, zavirajoča organiziranost, težave na področju managementa sodelavcev, neučinkovit informacijski sistem in neučinkovita finančna funkcija. Največja težava so napačne poslovne odločitve, zapoznele reakcije, delovanje brez strateških usmeritev, nepreglednost poslovanja. Poleg tega podjetje pesti strukturna pomanjkljivost in neprimerna organizacijska oblika glede na storitveni program.

Težave najdemo pri pomanjkanju kadrovske razvojne strategije, metode vodenja so zastarele, neustrezna kvalifikacijska struktura sodelavcev in preveliko število oseb s posebnim statusom.

Upravljanje finančnih virov je neuspešno in obračunski sistem je neprimeren. Finančni kazalniki so zanemarjeni, pregled temelji le na letnem nivoju.

Da je poslovanje še bolj ovirano je informacijski sistem, ki vpliva na tekoče poslovne odločitve, pomanjkljiv.

Povoda za začetek krize pravzaprav še ni bilo, vendar lahko ena napačna poslovna odločitev izzove dogodek, da sproži akutno krizo.

6.3 Primerjava s podjetij z enako dejavnostjo

Podjetje Kabel TV d.o.o. je pridruženo skupini Trierer, skupini šestnajstih podjetij, ki se ukvarjajo z enako dejavnostjo. Združena podjetja so delniške družbe ter družbe z omejeno odgovornostjo, ki so se pridruževala postopoma.

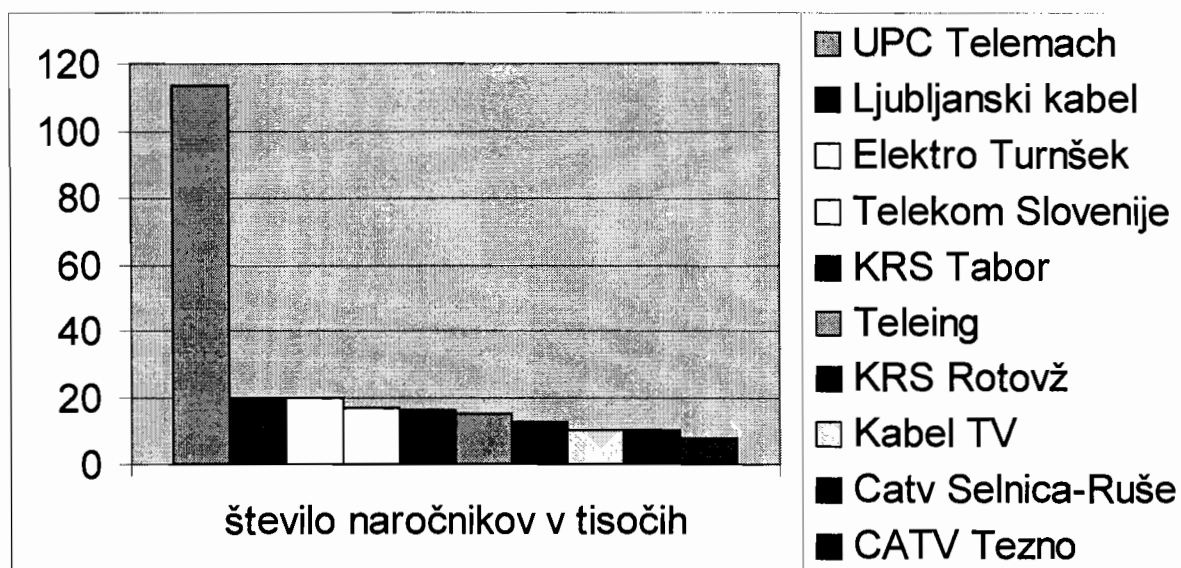
Zaradi vse kompleksnejše tehnologije in skupnih ciljev so podjetja začela združevati svoje moči in si pomagala v razvoju in inovacijah. Sedaj že skoraj osem let sodelujejo in nadgrajujejo osnovno znanje v razvoju kabelsko komunikacijskih sistemov in razvoju optike. Največji strokovnjaki, zaposleni v teh podjetjih, skupno raziskujejo področje in razvoj optike. Nato ti strokovnjaki ob svojih dosežkih organizirajo skupinsko izobraževanje, ki je na razpolago vsem zaposlenim v teh podjetjih.

Vsem podjetjem je skupno, da so svojo prvotno dejavnost zasnovali s kabelsko razdelilnim sistemom in pri tem dobavljali naročnikom analogne programe. Sodobni trendi in konkurenca je vzpodbujala podjetja, da so razširila svojo ponudbo programov tudi na digitalne. Informacijska doba pa je prinesla izboljšave na sistemih in uvajanje kabelskega interneta. Značilnost mnogih podjetij pa je, da se ne ukvarjajo samo s kabelsko televizijo, internetom in digitalno televizijo, temveč še z dodatno postransko dejavnostjo, čeprav je njihov glavni vir zaslužka omenjena dejavnost – telekomunikacije.

Ker se podjetja razlikujejo po velikosti in ker primerjava z enako velikim podjetjem ni mogoča, sem se odločila, da med seboj primerjam podjetja, s približno enakim številom naročnikov. Primerjava z enako velikim podjetjem ni mogoča, ker je na slovensko tržišče vstopil velik svetovni koncern imenovan UPC Telemach, ki je odvisna družba Liberty Global, Inc. in so vsa mala podjetja oziroma tako velika kot je naše že združena v to svetovno organizacijo.

Ljubljanski kabel, ki ima okoli 20 tisoč naročnikov in šestodstotni tržni delež, bo ponudil tripleplay skupaj z operaterji v okviru skupine Telius, ki vključuje še KRS Rotovž, KRS Tabor in Elektro Turnšek iz Celja. (Finance, časnik št. 123, 12).

Slika 6.3.1 Število uporabnikov kableskega omrežja



Vir: časnik Finance, št. 123, 12

Glede na število naročnikov se lahko naše podjetje primerja z večjimi podjetji kot so KRS Rotovž d.d., CATV Tezno d.d., CATV Selnica-Ruše d.o.o..

Pri približno enakem številu naročnikov imamo najmanj zaposlenih v podjetju. Izobrazbena struktura zaposlenih je najnižja, pri čemer je plača na zaposlenega ena izmed najvišjih v vseh naštetih kabelskih sistemih.

Tabela 6.3.1 Podrobnejši pregled kvalifikacijske strukture zaposlenega osebja

| Kadri | Stopnja strokovne izobrazbe | Število zaposlenih |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------------|
| <i>Uprava:</i> | | |
| generalni direktor | V | 1 |
| tehnični direktor | V | 1 |
| administrativni sodelavec | V | 1 |
| administrativni sodelavec | VI | 1 |
| <i>Montaža in servisna služba:</i> | | |
| Serviser | IV | 5 |
| Delavec | II | 1 |
| SKUPAJ ZAPOSLENIH | | 10 |

Vir: interni vir Kabel TV d.o.o.

Zaposleni in delo so najmanj organizirani, pregled nad delom je najslabši, zanimanja za izobraževanje kadra je vse premalo.

Interes za združevanje v raziskovalne skupine in povezovanje z drugimi podjetij upada.

6.4 Analiza trenutnega stanja

Analiza je vsestransko proučevanje poslovnih procesov in stanj, da bi lahko ugotovili povezave v razmerju med pojavi in hkrati ugotovili, kaj vpliva na izboljševanje ali poslabšanje trenutne situacije. Tako bi lahko bolje odločali in svetovali.

S proučevanjem vprašanj vključevanja podjetja v njegovo okolje in znotraj podjetja, zlasti glede usklajenosti in delovanja njegovih delov, se ukvarja sistemsko analiziranje, ki daje podlage za pripravo ustvarjalnemu značaju pri oblikovanju podjetniških planov in ciljev. Omenjene analize lahko opredelimo različno. Lahko jih definiramo po dejavnosti in funkcijah podjetja. Izhajamo lahko iz računovodskih izkazov ter dejavnosti podjetja kot vseobsežno oziroma kompleksno analiziranje, s sistemskim obravnavanjem podjetja v okolju in znotraj sebe pa kot sistemsko analiziranje.

Z analiziranjem razčlenimo in ponovno sestavimo izbrane podatke v informacijo o ugodnosti poslovanja, stanja in položaja podjetja. Podatki in informacije, ki jih uporabimo, morajo biti skrbno izbrani in pripravljeni, da so primerljivi. Za pripravo podatkov uporabimo naslednje metode: razčlenjanja, primerjanja, izločevanja, osamitve in strnjevanja, ki si lahko sledijo v različnih zaporedjih, se ponavljajo in dopolnjujejo druga drugo. V računovodstvu lahko poiščemo glavni vir podatkov in informacij. Pri obravnavi vseh dobljenih podatkov, da pridemo do rezultatov, lahko uporabimo kvantitativne prijeme, matematične, statistične, računalniške metode ter simuliranje kot preizkušanje odločitev v razmerah negotovosti.

Na podjetje vplivajo zunanji in notranji dejavniki, nekateri so ugodni, drugi neugodni za podjetje.

Slika 6.4.1 PPPP Analiza

| | Ugodni za podjetje | Neugodni za podjetje |
|-----------------|---|---|
| Zunanji vplivi | PRILOŽNOSTI Nova tehnologija in razvoj, vedno večje povpraševanje | PRETNJE Konkurenca, padec cen, vedno dražja in kompleksnejša tehnologija |
| Notranji vplivi | PREDNOSTI Koncesija | POMANJKLJIVOSTI Premajhno število zaposlenih, daljši odzivni časi, slab pretok informacij |

Vir: interni vir Kabel TV d.o.o.

Glavne tri storitve v podjetju so dobava kableske televizije, kableskega interneta in digitalne televizije.

Prednost predstavlja koncesija, ki jo dobimo za določeno obdobje na določenem področju, kjer lahko na podlagi posodobitve že obstoječega sistema ponudimo poleg kableske televizije še kabelski internet in digitalno televizijo. Vse te storitve nudimo uporabniku na domu. Področje uporabe je zelo veliko. Vso sodobno opremo uvažamo in tudi testiramo, da jo lahko ponujamo na slovenskem trgu.

Nove priložnosti za širjenje področja pokrivanja bomo imeli v kratkem, ko bomo dokončali projekt FTTH – optična vlakna do uporabnika. Nova ponudba digitalne telefonije, ki je še pripomogla k večjemu posodabljanju. Kar za podjetje pomeni, da je zaposlene sodelavce potrebno še dodatno izobraževati za uporabo in podporo ter servis uporabnikom.

Pomanjkljivosti trenutnega stanja in uvajanja novih programov pa so se že pokazale pri premajhnem številu zaposlenih. Pri tem zaposleni niso pravilno in dovolj izobraženi za delo, ki ga opravljajo. Zaradi tega so čakalne doba za priklop daljše in pri tem postaja naš odnos do odjemalcev nekorekten. Glede na napake v preteklosti se ob uvajanju novih tehnologi kažejo napake, ki jih je vse težje odpravljati.

Konkurenca nam do sedaj ni predstavljala večje nevarnosti (pretnje), vendar nas je ob vstopu novih ponudnikov na tržišče prisilila, da smo znižali cene storitev in ob tem prešli še na sodobnejšo tehnologijo, ob tem pa nam primanjkuje sredstev za uvažanje in vgrajevanje ter posodobitve sistemov.

Na posameznem področju podjetja lahko poiščemo simptome krize, ki opozarjajo, da je v podjetju potrebna sprememba.

Uradna dejavnost podjetja so telekomunikacije. Vsem podjetjem, ki se ukvarjajo z distribucijo programov na principu kabelsko-komunikacijskih sistemov je skupno, da delujejo na podlagi koncesije. V interesu za razvoj tehnologije v prihodnosti združujejo svoje strokovnjake, da sodelujejo. S tem dopolnjujejo ideje in inovacije prisotnih. S skupnimi močmi kabelsko komunikacijskih sistemov se je razvil kabelski internet, ki so ga strokovnjaki v letu 2007 spretno nadgradili za razvoj kableske telefonije oz. IP telefonije. Vsem podjetjem je skupna izgradnja kabelsko komunikacijskih sistemov, distribucija zemeljskih in satelitskih programov ter dobava kableskega interneta in digitalne telefonije.

Podjetje Kabel TV d.o.o. se poleg telekomunikacij ukvarja tudi z uvozom sodobne optične tehnologije. Zastopstvo mnogih tujih podjetij na slovenskem trgu je vodstvo podjetja prisililo, da je začelo izobraževati zaposlene o optični tehnologiji.

Žal je napačno razmišljanje odgovornih izpostavilo posameznega zaposlenega, saj se je izobraževanja udeleževal samo po en kandidat.

Za organizacijo to pomeni, da oseba postane nezamenljiva, saj je edina, ki zna opravljati določeno vrsto dela.

Z vidika organizacije pomeni tak udeleženec breme, saj se zaveda, da lahko s svojim znanjem iztrži več, kot ostali zaposleni.

Z vidika zaposlenega pomeni dodatno znanje in znanje edinega zaposlenega breme s stališča letnega dopusta, ki je vedno odvisen od naročila uporabnikov oz. odjemalcev.

Po 52. členu Zakona o gospodarskih družbah v Sloveniji, ki opredeljuje, da je majhno podjetje vsako podjetje, ki izpolnjuje najmanj dve od naslednjih dveh meril (Uradni list Republike Slovenije 15/2005, 2005, 52. člen, stran 2179), sem opredelila podjetje Kabel TV d.o.o., kot malo podjetje:

1. povprečno število zaposlenih ni večje od 50;
2. povprečni letni dohodek je manjši od 280 mio. SIT;
3. povprečna vrednost aktive na začetku in ob koncu poslovnega leta ne presega 140 mio. SIT.

Pravnoorganizacijska oblika podjetja Kabel TV d.o.o. je družba z omejeno odgovornostjo z domačim zasebnim kapitalom v lasti 50 % g. Matjaža Arzenška in 50 % g. Janeza Vahna. Po podatkih, pridobljenih na straneh AJPEŠ-a, je glavna dejavnost podjetja šifrirana 64.200, kar pomeni, da so glavna dejavnost podjetja telekomunikacije.

Moje sodelovanje s podjetjem se je pričelo leta 2001, ko sem kot študentka začela z delom v sprejemni pisarni.

Takoj sem lahko opazila, da podjetju manjka oseba z organizacijskimi sposobnostmi. Sestanki v jutranjih urah, ki smo se jih udeleževali so bili namenjeni prejšnjemu dnevu in opravljenem delu, ki je bil že za nami. Delo, ki bi ga bilo potrebno načrtovati za naprej, je ostalo v rokah sodelavcev, ki so delali na terenu in si določali izvedbo posameznega dela. Interesenti oz. naročniki so o želji po priklopu kableske televizije in kableskega interneta ter o napakah na sistemu obveščali neposredno serviserje. Na podlagi opaženega sem v želji po organiziranosti organizacije na sestankih predlagala spremembo načina dela, ki se je ohranil do danes. Kljub trudu in izboljšavam je organizacija dela še vedno stvar vodstva in v tem primeru vedno neizvedljiva zaradi razhajanj mnenj zaposlenih.

Izboljšave sem uvedla predvsem pri pregledu dela posameznika. Trenutno uvajam materialno poslovanje, saj je velik problem pri skladiščenju in izdaji materiala, ki ga serviser oziroma monter porabi na terenu. V skladišču si zaposleni sami jemljemo material, ki ni pod nadzorom in pri vsakem popisu manjka, kar pomeni za podjetje veliko izgubo in izpad dohodka.

Kljub vsej izdani dokumentaciji, ki jo potrebujejo zaposleni, da lahko opravljajo svoje delo se del te dokumentacije ne vrne na sedež podjetja in v tem primeru spet izgubljam dohodek, zaradi neorganiziranosti.

Ob klasičnem vzdrževanju kablesko komunikacijskega sistema prihaja do napak, ki jih povzročijo uporabniki sami in pri izdaji materiala tem uporabnikom zaposleni podjetja ne uporabljajo dokumenta, s katerim dokazujejo, da je naročnik ta material prejel oziroma izstavijo dokument, ki se na sedež podjetja vrne nepodpisan. V tem primeru naročniku ne moremo izdati fakture, ker uradno materiala ni prejel oziroma nimamo dokazila, da je material oziroma storitev prejel. Včasih se izdani dokument vrne na sedež podjetja po preteku osmih dni od opravljanja storitev oziroma izdaje materiala, ki je zakonski rok za izdajo fakture.

Vsi navedeni primeri pomenijo za podjetje izgubo dela dobička, ki je v današnjih časih pomemben pri boju za obstanek.

Glede na to, da se vodstvo podjetja še vedno ne ukvarja z izgubo v škodo podjetja, pomeni, da je udeležba pri dobičku dovolj velika, da lahko razpolagamo s trenutno dobljenimi sredstvi.

6.4.1 Analiza kadrovsko-managementskega področja

Kadrovsko–managementskem področju predstavlja veliko težavo organiziranost kadra, premajhno število zaposlenih ter premalo izobražen kader. Žal ni novega zaposlovanja kljub bistvenemu povečanju obsega dela. Zaposleni postajamo nezadovoljni, odnosi med sodelavci se velikokrat zaostrijo. Zaposleni postajamo izčrpani in produktivnost je vse nižja.

»Energija sodelavcev organizacije je najbolj produktivna, če sodelavci dovolj dobro razumejo strategijo podjetja. Posredovanje strategije z besedo in predvsem z zgledi in dejanji je temeljna naloga managerjev.« (Tavčar 1999, 264)

Ker izvedba delovnega mesta ni definirana in pušča odprte možnosti vsakemu zaposlenemu prihaja do sporov med zaposlenimi.

Ker menim, da je odraz podjetja njegovo vodstvo, sem najprej vzela pod drobnogled analizo vodenja. Podjetje kljub rasti v štirinajstih letih ni doživelo prave reorganizacije. Na čelu podjetja ostaja direktor in lastnik podjetja, ki vodi podjetje od samega začetka. Ker je direktor hkrati lastnik in njegovo znanje ni podkovano s teorijo, se še vedno uči vodenja na spodrseljajih, ki bi se jim s teoretičnim znanjem lahko izognil.

Vsekakor njegovemu vodenju manjka organizacije. Med zaposlenimi dela razlike. Trenutno stanje zaposlenih za posameznika, ki opravlja svoje delo ne predstavlja nobene odgovornosti v podjetju. Vsako delovno mesto in zaposlen na tem delovnem mestu bi moral že od začetka izvajanja svojega dela odgovarjati za svoje obveznosti in napake. Ker že od začetka odgovornosti niso bile dodeljene, za težave in napake ne odgovarja nihče in v tem primeru zaposlenim ni potrebno vložiti veliko truda. Takemu načinu vodenja pravimo brezvladje. (Zupan in Kaše 2003, 89)

Komercialno in marketinško področje ni stabilno, ker funkcijo opravljajo ljudje, za katero niso usposobljeni in delajo poleg komercialne in marketinga tudi na drugih področjih in jim ob tem zmanjka časa za posvečanje potencialnim odjemalcem.

Razvojno ter proizvodno tehnično področje peša zaradi preobremenjenosti zaposlenih, ker nimajo časa postati inovativni zaradi izčrpanosti in padca produktivnosti. Kljub stimulaciji pri tako veliki količini dela izčrpa posameznika, da njegove ideje in energija peša in ob tem izgubi na vrednosti. Zaradi preobremenjenosti zaposlenih se povečuje število reklamacij, ki jih ne odpravljajo v pogodbenem roku. Zaradi tega vedno bolj narašča nezadovoljstvo kupcev in odjemalcev. Vse težave se ne opravljajo ažurno. Odjemalci v teh primerih odhajajo h konkurenci. Ideje in cenik direktor podjetja Kabel TV d.o.o. spreminja glede na svoje trenutno razpoloženje. Prednost daje stvarjem, ki niso bistvenega pomena za organizacijo. Za vsakega uporabnika, seveda glede na status, veljajo drugačni pogoji, obveznosti in naše dolžnosti do njega. Delo, ki ga razdeli kot vodja podjetja, dostikrat prekliče, ko je delno opravljeno. Strateških potez ne uporablja in še nima vizije podjetja, ki ga vodi.

Žal inovativne ideje utiša že na začetku in jih obnovi, ko že preteče nekaj časa in že niso več inovacija. Trenutno odloča o vseh pomembnih in manj pomembnih zadevah v podjetju. Plačila izvaja izključno le on. Odnos do poslovnih partnerjev je nekorekten in temelji na lažnih obljubah. Podatki, ki jih posreduje poslovnim partnerjem so mnogokrat izmišljeni in nerealni.

6.4.2 Analiza poslovanja in financ

Kako management vodi podjetje lahko ocenimo z analizo poslovanja in financ. Ekonomija je veda, ki se ukvarja s področjem, kako redek vir razdelimo med alternativnimi cilji (O'Challaghan 1993, 30). Glede na to, da je podjetje aktivno že dobrih štirinajst let in da začetki dejavnosti segajo v tisti čas, ko podjetje še ni imelo konkurence je trenutni položaj podjetja dokaj majav. Do trenutnega stanja je vodilo predvsem neprimerno investiranje v sredstva, ki niso pomembna za razvoj podjetja. Razpoložljiva sredstva niso bila namenjena za razvoj podjetja temveč so se trošila za zaloge, ki naj bi predstavljale distribucijo in prodajo naprej na domačem tržišču. Dobiček se je izplačeval nenadzorovano. Pri tem smo zabredli v likvidnostne težave.

V spodnjih tabelah je mogoče razbrati, da je v zadnjih desetih letih podjetje poslovalo zelo uspešno in da so bila razpoložljiva sredstva dovolj velika, da bi se lahko podjetje še bolje razvilo.

Tabela 6.4.2.1 Pregled prihodkov in odhodkov od leta 1995 do leta 2005

| leto | prihodki v tisoč EUR | odhodki v tisoč EUR | dobiček v tisoč EUR | število naročnikov |
|------|----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|
| 1995 | 394 | 368,5 | 25,5 | 2034 |
| 1996 | 414 | 380,2 | 33,8 | 2645 |
| 1997 | 422,3 | 396 | 26,3 | 3483 |
| 1998 | 456,1 | 428,6 | 27,5 | 4941 |
| 1999 | 463,6 | 441,1 | 22,5 | 7046 |
| 2000 | 487,8 | 467,8 | 20 | 7032 |
| 2001 | 494,1 | 474,9 | 19,2 | 7425 |
| 2002 | 512,4 | 476,5 | 35,9 | 7933 |
| 2003 | 516,6 | 483,6 | 33 | 8426 |
| 2004 | 529,5 | 500,8 | 28,7 | 10002 |
| 2005 | 562,9 | 526,2 | 36,7 | 13047 |

Vir: interni vir Kabel TV d.o.o.

Podjetje posluje zelo uspešno, brez izgube, vendar se poraja vprašanje, kje ostajajo razpoložljiva sredstva oziroma zakaj so porabljena, ker za razvoj niso uporabljena.

Tržni položaj podjetja je bil najprej omejen le na del področja ob robu Savinjske doline. V zadnjih petih letih pa se je področje, kjer nastopa podjetje razširilo še na vzhodni del Slovenije. Največjo tržno nišo si je podjetje ustvarilo v bolj urbanih naseljih, kot so Žalec, Šempeter in Slovenska Bistrica. Največji in redni prihodek predstavlja podjetju naročnina kableske televizije in naročnina kableskega interneta, ki predstavljata kar 83% vseh letnih prihodkov. Uvoz ter distribucija, zaslužek za priključke kableske televizije in kableskega interneta, zaslužek od izdelave notranjih

instalacij in popravil, ki niso vračunana v ceno rednega vzdrževanja ob mesečni naročnini kableske televizije zavzemajo preostalih 17 % letnih prihodkov.

Poslovanje vsebuje premalo kreativnosti in inovativnosti. Tržni položaj ne narašča več tako naglo in strmo. Finančno–računovodsko področje je trenutno omejeno, saj del funkcije opravljamo znotraj podjetja, del pa opravlja podjetje, ki smo ga pooblastili za upravljanje s finančnimi podatki. Ker je knjigovodstvo ločeno in se izvaja v dveh delih, prihaja do neskladja v saldakontih.

Storitev in material se izdaja brez dokumentacije in podpisa o prevzemu in izvedbi, ki je nujno potrebna v računovodstvu. Kljub temu, da imajo zaposleni dostop do obrazcev za izdajo teh potrdil, tega ne izvajajo, ker nihče ne odgovarja za posledice oziroma težave, ki nastopijo ob primanjkljaju pri računovodskih listinah.

Težave nastopijo tudi pri neažurnosti podatkov, kar pa bi lahko rešili tako, da bi knjigovodstvo predstavili na sedež podjetja in funkcijo opravljali v celoti. Za podjetje bi to pomenilo dodatno zaposlovanje novega kadra in reorganizacijo trenutnega.

6.4.3 Analiza organizacijsko- informacijskega področja

Organizacijsko–informacijsko področje prinaša spremenjen način komunikacije v podjetju. Sporočila, ki jih je potrebno izmenjati so pisna, potujejo po elektronski pošti, ki jo včasih zaposleni ne pregledajo. Na željo managementa izdelujemo vse več statistik, evidenc in tabel, ki jih nihče ne potrebuje oziroma uporablja.

Prav tako kot ocena analize poslovanja je analiza organiziranosti pogojena z vlogo vodstva. Menim, da je v veliki meri vzrok za nastanek krize v podjetju prav organiziranost organizacije.

Ker v podjetju manjka organizacije, vlada kaos in kaos vodi v situacijo, kjer nihče več ne ve, kaj je že narejeno in kaj je še potrebno opraviti.

Vzrok je v hitri rasti podjetja. Podjetje je v svojem obdobju ponujalo svoje storitve in vzdrževalo sistem, kjer je bilo približno dva tisoč do tri tisoč naročnikov, v zadnjih štirih letih pa je podjetje število naročnikov povečalo na petnajst tisoč. Obseg dela se je ekstremno povečal. Pri majhnem številu naročnikov neuskkljenost in neorganiziranost nista bila tako opazna in zavirajoča za razvoj; bolj je podjetje raslo, bolj se je količina dela povečala in s pomanjkanjem organizacije so se pojavili prvi večji simptomi krize.

Nezadovoljstvo uporabnikov se večja iz dneva v dan zaradi pomanjkljivo izvedenih storitev, ki jih nudimo. Zaradi velikega obsega izvedbe storitev je naše delo površno in nedokončano. Roki za odpravljanje napak so vse daljši in v današnjem sodobnem času začnejo naročniki, ki jih potrpljenje popusti, koristiti storitve konkurentov. Pri tem pride do izpada dohodka zaradi malomarnosti in nestrokovnosti kadra, ki je na razpolago oziroma pomanjkanja usposobljenega kadra.

Glede na to, da so zaposleni funkcionirali kot so si zastavili sami in se še vedno obnašajo, kot bi bil njihov obseg dela tako velik, kot je bil na začetku in vodilni ne reorganizirajo skupine zaposlenih po oddelkih in jim razdelijo naloge, bodo simptomi krize vse bolj očitni in bo v ključnem trenutku prišlo do propada samega podjetja.

Organizacije primanjkuje na vseh področjih.

Že v sami zasnovi področij ni jasno opredeljenega obsega dela, ki bi lahko razmejil kadre v posamezne funkcije.

6.4.4 Analiza zunanje okolja

Zunanje okolje vse bolj opaža dogajanje znotraj podjetja, zato nam banke in podjetja ne odobrijo kreditnih linij, ki bi bile zelo pomembne za razvoj podjetja oz. pri tem zahtevajo večje zavarovanje. Dobavitelji že zahtevajo plačilo vnaprej za naročeni material in storitev.

Ponovno lahko pridobimo zaupanje dobaviteljev tako, da se držimo dogovorjenih rokov, da organiziramo funkcijo nabave, da organiziramo kader, tako, da izvzamemo nekoga, ki bo odgovarjal za nabavo, ki bo poiskal in izbral najboljšo ponudbo.

Vpliv okolja, v našem primeru vedno močnejša konkurenca, ima vedno večji vpliv na poslovanje. Dogajanje znotraj podjetja vedno bolj občutijo končni uporabniki, ki so ključnega pomena za razvoj dejavnosti. Vodenje je premalo usmerjeno k motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, njihovi odzivi ne prinašajo napredka poslovanja in razvoja, prav nasprotno, poskušajo ga omejiti.

Da podjetje lahko nastopa na posameznem področju, v tej vrsti gospodarske dejavnosti, potrebuje koncesijo, kar omeji njegovo področje trženja in razvijanja. V tem primeru je prednost podjetja, da deluje na podlagi koncesije, da se na tak način izogne intenzivnejši konkurenci, slabost pa je, da se zaradi premalo intenzivne konkurence ne razvija tako impulzivno, kot bi se drugače.

Trenutni podjetji, ki predstavljata resnejšo konkurenco našemu podjetju sta Telekom Slovenije d.d in T- 2 d.o.o., vendar še vedno ne predstavljata dovolj resne grožnje, ker v podjetju še ne izvajamo hitrih in učinkovitih korakov, ki bi namigovali k boju za obstoj.

V primerjavi s Telekomom Slovenije je prednost podjetja Kabel TV d.o.o. v tem, da je priključitev na naše omrežje za naročnika še vedno ugodnejše, kot priključitev na sistem podjetja Telekom Slovenije d.d., slabost pa je, da je podjetje v zasebni lasti, da nima pravega in izobraženega vodstva, da ima glede na povpraševanje premalo razpoložljivih zaposlenih, da bi ugodili vsem prošnjam, zahtevam in potrebam interesentov, v kar spada tudi krajši rok priključitve.

Za podjetje T – 2 d.o.o. predstavlja brezplačen priklop na njihov omrežni sistem veliko prednost pri odločanju interesentov za priklop, hkrati pa se srečujejo s težavo na

podlagi povpraševanja, ker so njihove čakalne dobe za priključitev vedno daljše. Slabost za podjetje predstavlja tudi da ne pokriva celotne Slovenije ter zakup kanalizacije Telekoma Slovenije d.d., ki pa vsekakor predstavlja velik strošek.

Podjetje na področju Slovenije zajema le majhen tržni delež, ker dejavnost omejuje podeljevanje koncesije. Kljub težavam, še vedno zavzemamo tržni delež, ki še vedno postopoma narašča, vendar njegova rast ni več tako nagla in strma, kot je bila nekoč. Podjetje Kabel TV d.o.o. se v svojem okolju razvija na podlagi povpraševanja in potreb potrošnikov. Konkurenca ima le majhen vpliv na razvoj. Vpliv na razvoj imajo dobavitelji, ki z razvojem svoje tehnologije in izboljšavo stare vzpodbujajo podjetje, da se razvija »v koraku s časom«.

Način življenja v hitrem tempu in potreba po izobraževanju sta ključna dejavnika, zaradi katerih se je sunkovit razvoj te sodobne tehnologije sploh pričel. V današnjem času potrebujemo za izobraževanje hiter in številni vir informacij, ki nam jih omogoča svetovni splet s pomočjo uporabe računalnika in interneta.

Glede na dosedanjo obravnavo lahko ocenim trenutno stanje na kritični prelomnici.

Za vse omenjene situacije pa je seveda imela največji vpliv organizacija podjetja, ki ni dovolj strokovna oziroma sploh ne obstaja znotraj podjetja.

Da lahko začnemo zdraviti in reševati podjetje na robu akutne krize je najprej potrebno analizirati posamezne segmente poslovanja, ki so privedli podjetje v takšen položaj. Pomen analize narašča, ker so vedno povezane s svetovanjem managementu.

7 UKREPI IN IZBOLJŠAVE

7.1 Izhodišča možnega prestrukturiranja trenutnega stanja

Skušala sem izpostaviti tiste probleme, za katere smatram, da so glavni razlog za razvoj krize. Še vedno menim, da si management podjetja »zakriva oči pred resnico«. Kljub nekaterim sestankom in prigovarjanjem, predstavljanjem možnih rešitev mi ni uspelo prepričati vodstva podjetja, da so težave, ki jih podjetje ima, vedno bolj resne in vedno bolj ogrožajo obstoj organizacije. Vsi predlogi, ki jih bom navajala so že obstajali v grobem in bili predstavljeni managementu.

Se pravi, da vsi simptomi, ki kažejo na nastanek krize niso dovolj očitni, oziroma jih management ne jemlje dovolj resno. Kljub temu, da je čas informacijske dobe in da prihodnost temelji na telekomunikacijski produktivni dejavnosti, ki jo vodi in izvaja podjetje, še vedno stanje ni dovolj trdno za obstanek.

Prestrukturiranja se lahko lotimo na dva načina sistematično in postopno prenavljanje obstoječih procesov in struktur ali z radikalno celovito preobrazbo. Običajno prestrukturiranja ni mogoče izvesti le na posameznem določenem področju, neodvisno od ostalih, temveč so učinki vidni le v usklajenem spreminjanju več podrobnih struktur.

Prestrukturiranje poteka večpodročno, izhaja iz opredeljenih temeljnih strategij podjetja, vsebuje vse značilnosti metod revolucijskega spreminjanja, začne pa se v naslednjem vrstnem redu (Dubrovski 2004, 230-296):

- *Programsko-tržno prestrukturiranje*

Pomeni prehod iz stare strukture izdelkov ali storitev in tržišč na novo strukturo, ki mora zagotoviti večjo uspešnost in učinkovitost poslovanja

Na notranjem področju programsko-tržnega prestrukturiranja je na osnovi raziskav in analiz potrebno oblikovati takšen splet programov in tržišč, ki je za podjetje najprimernejši:

- z vidika tehnologije;
- z vidika razvoja;
- z vidika donosnosti;
- z vidika likvidnosti;
- z vidika zmogljivosti;
- z vidika marketinga.

Za osnovne odločitve zunanjega vidika programsko-tržnega prestrukturiranja ima podjetje vedno na voljo naslednje možnosti:

- na obstoječem tržišču:

- pri obstoječem izdelku – prodiranje na tržišče;
 - pri novem izdelku – razvijanje izdelkov.
- na novem tržišču:
 - pri obstoječem izdelku – razvijanje tržišč;
 - pri novem izdelku – diverzificiranje.

Najmanj sedem področji zahteva programsko tržno prestrukturiranje:

a) preoblikovanje poslovnega procesa;

Ker je vsa pozornost usmerjena k tistemu delu izdelka ali storitve, ki predstavlja dodano vrednost proizvodnemu izidu, je potreben dovolj usposobljen kader. Izobražen in usposobljen kader sledi zahtevam potrošnika in jih skuša zadovoljevati. Ob tem nekatera podjetja razdelijo proizvodno in marketinško funkcijo in se hkrati osredotočijo na ostale funkcije, ki najbolj prispevajo k vrednosti. Strateške zveze teh posameznih organizacij združujejo posamezna podjetja v svetovnem gospodarstvu. Tako lahko podjetja na trgu nastopijo kot konkurenti in tako dodajajo novo vodenje poslovnih sistemov. Hkrati pa bodo primorani posvečati več časa strateškemu načrtovanju in strateškemu marketingu.

b) nova področja konkuriranja;

Med proizvajalci istovrstnih izdelkov, proizvajalci nadomestnih izdelkov in med tistimi, ki šele vstopajo na tržišče poteka konkurenčni boj. Vedno je potrebno spremljati svojega konkurenta. Opazujemo njegov konkurenčni izdelek, njegov pristop na tržišče, njegov način oglaševanja, da smo lahko konkurenčni. Pozabiti pa ne smemo slediti sodobnim trendom, se jim prilagajati, izboljševati in iskati inovacije. Nadgrajevati je potrebno do sedaj uporabljene pristope. Največjo konkurenčnost predstavlja storitveni del.

c) obvladovanje storitvenega dela verige vrednosti;

Če nadgradimo verigo vrednosti, ki ji dodajamo vrednosti k materialnim stroškom, dobimo marketinško verigo vrednosti. Le ta pa poteka deloma v podjetju, deloma na tržišču in poudarja storitvene elemente v okviru sodobnega in celovitega pojmovanja izdelka: osvojitvev in nadzor distribucijske mreže in verige, informacijski sistema, spremljanje in zagotavljanje celovite kakovosti, upravljanje blagovne znamke.

č) marketinška funkcija kot integralna funkcija v podjetju;

Potrošnik je v poslovnem procesu dejansko vsaka naslednja faza procesa. Vedno več zaposlenih vzpostavlja odnos s potrošnikom, zato je nujno potrebna marketinška usmerjenost vseh udeleženi. Na takšen način lahko marketinška

funkcija deluje kot integralna funkcija znotraj podjetja in z okoljem podjetja, kar pomeni, da dosega integriranost z zunanjim in hkrati notranjim marketingom.

d) prilagoditev marketinškega spleta;

Klasični McCarthyjev 4P se pri obravnavi marketinškega spleta v poglobljenih znanstveno marketinških pristopih razširja ali celo nadomešča s številnejšimi in izpopolnjenimi elementi.

e) večji poudarek managementu sodelavcev;

Kadri so odločilni dejavnik nivoja uspešnosti v podjetju in na podlagi povečevanja vloge storitvenega dela se njihova vloga še povečuje. Uvajanje novih marketinških znanj in pristopov posledično terja nova izobraževanja in usposabljanja vseh zaposlenih.

f) hitre reakcije podjetij;

Zaposleni naj stremijo k zmanjševanju čakalnih dob znotraj in zunaj podjetja. Izgubljeni čas naj ne bi bil neproduktiven na poti od proizvajalca do potrošnika.

- *Razvojno in tehnološko prestrukturiranje*

Prav tako pomeni prehod iz obstoječih struktur na nove, ki podjetju zagotavljajo hitrejši tržno usmerjeni razvoj, večjo učinkovitost delovanja in uporabo sodobne tehnološke opreme. Pri razvojnem in tehnološkem prestrukturiranju se posveča veliko pozornosti usmerjenosti vseh aktivnosti k potrošniku, skrajšanju notranjih (čakalnih in pretočnih) ter zunanjih (uvajanju na tržišče) časov, simultnemu inženiringu (vzporedno razvijanje novih izdelkov, nove proizvodne in dobavne sisteme), omejevanju in izločitvi aktivnosti, ki ne prispevajo k vrednosti izdelka, integriranosti področij in procesov (značilnost učeče se organizacije), relativnemu zniževanju stroškov ter povečanju produktivnosti in fleksibilnosti z uporabo sodobnih metod.

- *Proizvodno prestrukturiranje*

Pomeni postavitev takšne strukture proizvodnih metod in pristopov na eni strani ter procesov in opravil na drugi strani, ki bodo na najbolj učinkovit način zagotovile izdelavo izbranih izdelkov.

Proizvodne prioritete so lahko:

- stroški (najnižji skupni stroški);
- kakovost (ustrezno specifikacijam in zahtevam potrošnikov);
- zanesljivost (ustrezati zahtevam glede dobav oziroma časovne in prostorske razpoložljivosti);
- kratkoročna fleksibilnost (prilagodljivost na zahteve glede spreminjajočega se obsega in spleta);

- inovacije (hitro uvajanje novih izdelkov in značilnosti).

- *Kadrovsko in organizacijsko prestrukturiranje*

Reorganizacija je operativna sprememba organiziranosti, ki zajema celovit poslovni sistem. Osnovni vzroki za reorganizacijo so v:

- tržni usmerjenosti;
- izboljšani komunikaciji;
- višji produktivnosti dela. (Ivanko 1999, 17)

Pomeni postavitev nove strukture, ki se nanaša na zaposlene bodisi kot celoto ali pa na posamezne dele v podjetju in lahko ima več namenov oziroma ciljev:

- 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;
- spremenjena razmerja v strokovnih usmeritvah zaposlenih;
- spremenjen sistem nagrajevanja;
- spremenjena razmerja med zaposlenimi, ki pri delu nimajo omejitev, in tistimi, ki imajo zaradi najrazličnejših vzrokov omejitve pri delu.

- *Informacijsko prestrukturiranje*

Zahtevajo spremenjene razmere poslovanja, izredno dinamično dogajanje v okolju in splošni napredek na področju informacijskih sistemov, procesov in opreme.

- *Finančno prestrukturiranje*

S tem naj bi znižali stroške uporabe tujih virov financiranja na spremenljivo oziroma ugodnejšo raven in povečali izkoristek lastnih virov.

7.2 Ukrepanje na kadrovsko-managementskem področju

V primeru, da bi vodila omenjeno in opisano organizacijo bi poskusila rešiti podjetje z reorganizacijo delovnih mest. Najprej bi bilo potrebno opredeliti, kaj zajema delo posameznika in opredeliti zaposlene na posamezna področja dela. Ko bi zaposlene razdelili na posamezna področja, bi bilo potrebno organizirati posamezno področje.

Razširiti bi bilo potrebno oddelek za komercialo in marketing, se pravi zaposliti več oseb, ki bi bile usposobljene in izobražene za posamezna področja storitev, ki jih ponujamo. Z močno in udarno akcijsko ponudbo ter razširjeno razpoložljivo delovno silo, bi lahko pritegnili več odjemalcev.

Finančno računovodsko službo bi bilo potrebno v celoti zastaviti v podjetju. Z dodatno pomočjo bi lahko razdelili delo med več zaposlenih, ki bi lahko imeli vsak svojo funkcijo in doprinos na omenjenem področju.

Servisno službo bi bilo mogoče razdeliti na več funkcionalnih enot, od katerih bi lahko ena enota opravljala samo priklone kabelskih priključkov, druga enota bi lahko opravljala priklone kabelskega interneta in tretja enota bi skrbela za vzdrževanje kabelsko komunikacijskega sistema. Da pri delu ne bi ostajali brez materiala, bi lahko za nemoteno delo skrbel zaposleni v skladišču, ki bi vodil evidenco materiala, ukvarjal bi se z najugodnejšo ponudbo materiala in skrbel, da bi bil ves material vedno na razpolago. Da bi podjetje stalo na trdnih temeljih bi bilo potrebno v začetni fazi drugače organizirati zaposlene in njihovo delo. V prvi fazi razvoja bi management moral organizirati zaposlene, jim zastaviti jasne cilje in naloge za delovno mesto, ki ga le-ti opravljajo, seznaniti jih z obveznostmi, dolžnostmi in pravicami ter jih usmerjati k razvoju uspešne organizacije. Zaposlene bi lahko dodatno izobraževali. Segmentirali bi lahko geografska področja dela in ustvarili večji pregled nad delom. Vsekakor bi finančna stimulacija zaposlenih pospešila njihov odziv in težnjo po kvalitetni in hitri proizvodnji storitev. Razbremenitev posameznikov bi lahko dosegli s praktičnim usposabljanjem študentov iz področja elektrotehnike – elektronike, ki bi za podjetje predstavljalo minimalni strošek. Tako bi se število reklamacij znižalo in odprava le-teh bi se približala pogodbenemu roku. Težavo bi lahko odpravili tako, da usmerimo enega zaposlenega, ki se bo posvečal bodočim odjemalcem in ga primerno izobrazimo, da bodo informacije s katerimi bo razpolagal, lahko zadovoljile bodoče uporabnike. Da bi se napake odpravljale bolj ažurno, bi bilo potrebno zaposliti nove sodelavce, ki bi pomagali pri odpravi napak in pripravi razvoja kabelsko-komunikacijskega sistema.

Da bi podjetje lahko poslovalo kot zahteva zakon o gospodarskih družbah, bi zaposleni v podjetju potrebovali organizacijo in določeno mero odgovornosti za opravljanje dela na svojem delovnem mestu.

Rešitev, da razbremenimo zaposlene in jim vrnemo inovativnost in produktivnost, je v organizaciji delovnih mest in izvedbi dela ter zaposlovanju nove delovne pomoči. Vodstvo podjetja bi z organizacijo ter definicijo dela in dodatnim zaposlovanjem odpravilo težavo. Organizacija zaposlenih in njihovih navad bi pripomogla k izboljšavi komunikacije, ker bi vsak zastopal svoje poslanstvo v podjetju in bi razgovori potekali tako, da bi se delo lažje izvajalo.

Idejo, kako naj bi to izgledalo, sem oblikovala v organogram.

Podjetje bi vodila oba direktorja. S skupkom znanja na posameznem področju bi lahko dopolnjevala svoje vodenje. Da bi se vsak zavedal svoje zadolžitve in funkcije, bi se vsako delovno mesto spremenilo v posamezen oddelek, kjer bi zaposleni odgovarjal za opravljanje dela na tem področju.

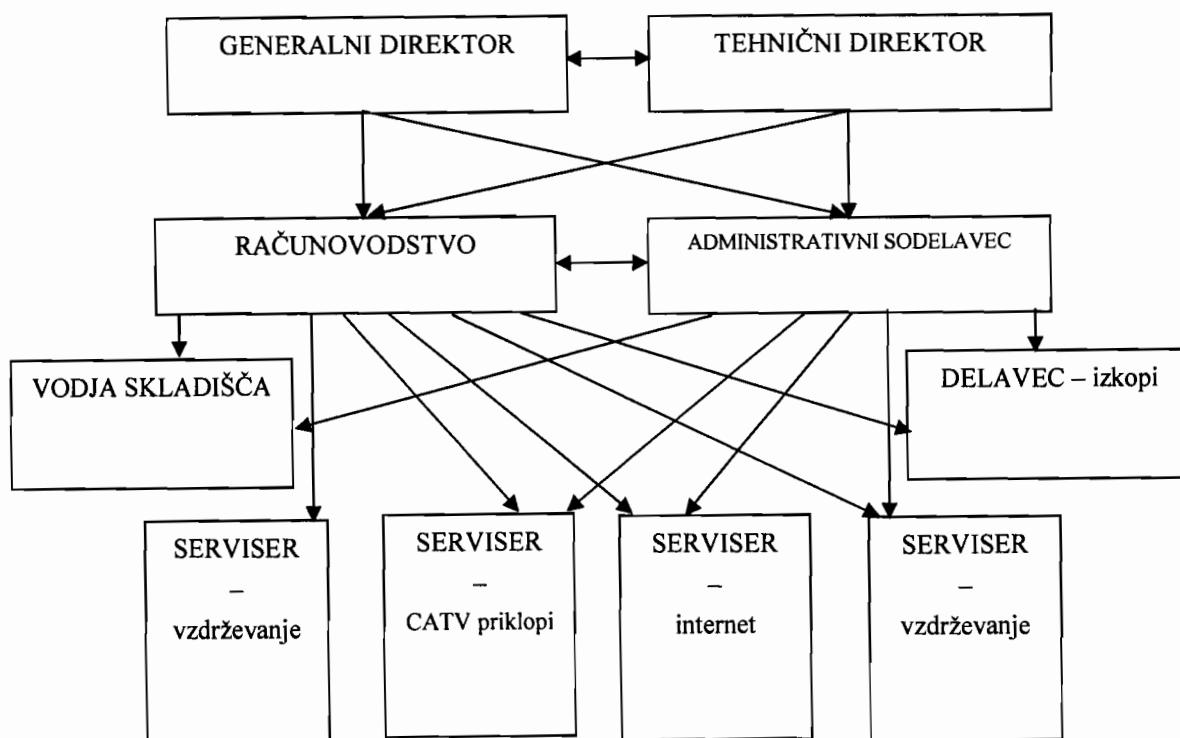
Oddelek računovodstva bi skrbel za poslovanje, razpolagal z razpoložljivimi sredstvi, pripravljaj finančni plan...

Administrativni sodelavec bi prevzel marketinško oziroma tržno funkcijo s kontrolo izpolnjevanja in realizacije ponudbe. Oddelek bi se posvečal potencialnim kupcem, saj je kakovost storitev, ki jih izvajamo, merjena objektivno in subjektivno (Snoj 1998: 160). Pripravljaj reklamni material, se dogovarjal za oglaševanje. V tem primeru bi se težave odjemalcev reševale bolj ažurno. Vsak posamezni uporabnik bi občutil, da je pomemben za nas in da ima naš čas na razpolago v njegovo zadovoljstvo.

Druga možnost, glede na obseg dela, bi bila zaposlitev ustrezno izobraženega kadra.

Vodja skladišča bi skrbel za nabavo in zbiral najugodnejše dobavitelje in ponudbe, pazil, da ne bi pošle zaloge posamezne vrste materiala, usmerjal in kontroliral delo na terenu in skrbel predvsem za področje optike. Za popravilo poškodovane kabelsko-komunikacijske infrastrukture bi skrbel delavec, ki bi bil odgovoren za zemeljska dela. Za posamezni tržni segment pa bi si delo razdelili ostali trije serviserji, ki bi poskrbeli za novega naročnika s priklopom interesenta na sistem kabelsko-komunikacijskega sistema, za dobavo zemeljskih in satelitskih programov (digitalnih in analognih), priklop kabelskega interneta in v primeru težav za redno vzdrževanje in odpravo napak na kabelsko-komunikacijskem sistemu.

Slika 7.2.1 Organogram



Slika zgoraj prikazuje predlagano organiziranost organizacije po mojem subjektivnem predlogu. Vsekakor je podjetje potrebno poštene reorganizacije.

7.3 Ukrepanje na področju poslovanja in financ

Podjetje s slabo likvidnostjo le še nazaduje. Likvidne težave, ki so vedno bolj občutne so izzvale nenadzorovano izplačilo dobička, ki bi se lahko investiral in tako povečal svojo vrednost. Investicija bi se lahko vrnila v obdobju dveh let.

Najprej bi bilo potrebno sprejeti ukrepe, ki bi povečali likvidnost poslovanja, kar bi lahko dosegli z ostrejšim gospodarjenjem in preusmeritvijo stalnega in obratnega premoženja. Začeli bi doslednejše in načrtno poslovati z denarjem. Se bolj učinkovito lotili izterjav. Najeli bi lahko podjetje, ki bi izterjave opravljalo za nas. S tem bi zmanjšali terjatve in dosegli večji priliv. Poskušali bi lahko prodati material, ki je že dolgo na zalogi in se ne obrača, dokončali bi delno opravljene storitve in s tem dosegli plačila le-teh. Povečamo lahko lastni kapital iz rezultata poslovanja (dobiček vložijo lastniki v kapital) ali celo z dodatnim vplačilom lastnikov.

Lahko pa ukrepamo tudi tako, da pospešimo amortizacijski in drugi izredni opis sredstev. Z zamenjavo vodstva in novega projekta z zunanjim virom financiranja, bi bilo mogoče pridobiti sveža sredstva za nadaljnji razvoj. V dogovoru z dobavitelji bi lahko rok zapadlih obveznosti premaknili in se dogovorili, za odpis zaračunanih obresti za zapadle obveznosti. Glede na to, da velik del terjatev predstavlja podjetje KRS Rotovž d.d., bi se lahko dogovorili, da se delež njihovih terjatev spremeni v lastninski delež v podjetju. Do dodatnih virov financiranja in kreditiranja lahko pridemo z uspešnimi podjetij, ki bi jih zasnoval strokovnjak, ki bi deloval samo na področju projektov. Ni potrebno, da si podjetje pomaga s krediti. Na razpolago imamo tudi javne razpise za nepovratna sredstva, ki se financirajo iz evropskega sklada na podlagi novih projektov, ki jih predstavi podjetje na javnem razpisu.

7.4 Ukrepanje na organizacijsko-informacijskem področju

Na organizacijsko–informacijsko področje bi lahko dodali novo idejno zasnovano spletno aplikacijo, do katere bi imeli dostop vsi zaposleni na podlagi osebnega gesla.

Spletna aplikacija bi doprinesla boljši pretok informacij. Delo bi bilo bolj pregledno, vsak izdan nalog za serviserja bi bil točno določen osebi in bi se na podlagi prijave posameznika beležil. Tako bi imeli natančen pregled, kdo je opravljal posamezno storitev oz. kdo je ni opravil, kakšen je reakcijski čas posameznega zaposlenega, ali opravlja normo, oziroma kako bo stimuliran za svoje delo v prihodnje. Statistike in evidence bi bile računalniško vodene in njihov izpis bi bil preprost, hkrati pa ne bi potrebovali obširnega dela, da bi se dokopali do teh podatkov.

7.5 Ukrepanje v zunanjem okolju

Ob rednem spremljanju korakov konkurence in z bolj intenzivnim in agresivnim oglaševanjem bi lahko še bolj uveljavili svojo znamko.

Novosti v ponudbi bi predstavile novo konkurenčno prednost.

Združenje z več podjetij pa bi pomenilo nižji strošek za oglaševanje na posameznega uporabnika in s tem večjo razpoznavnost.

7.6 Sinteza

Glede na navedena dejstva je vedno potrebno predvideti situacijo, ki bi nastala ob navedbi očitnih znakov, da je podjetje v težavah. V najslabšem primeru lahko pride do stečaja podjetja. Zaradi velikega obsega kupne moči se lahko zgodi, da podjetje kupi večje podjetje in začne nadgrajevati osnovno idejno zasnovo. Ker pa zunanjega financiranja nismo izkoristili v celoti, bi lahko, z zamenjavo vodstva, pridobili nove finančne vire in bi lahko podjetje zaživelo in se razvijalo dalje.

Najpomembnejši ukrep bi bil prestrukturiranje delovnih mest, ker bi vsak posameznik upravljal svoje področje in bi s tem dosegli red in disciplino. Ker je podjetje v naglem razvoju, kmalu ne bo več pregleda in kontrole izvedbe storitev, kar bi pomenilo upad naročil, s tem pa bi se znižali prihodki in posledično dvignili stroški na posameznika. Trenutno nelikvidnost, ki prav tako povzroča težave pri odobritvi kreditov in drugih virov sredstev, bi lahko rešili z odprodajo zalog, ki jih že daljše obdobje skladiščimo. S tem bi pridobili na prostoru za potreben material, ki ga uporabljamo in dobili bi nova razpoložljiva sredstva. V nasprotnem primeru lahko zaradi nelikvidnosti pričakujemo odpoved pogodb posameznih dobaviteljev in sodne izterjave in s tem tudi novih stroškov zaradi obresti in stroškov izterjave. Z modernizacijo informacijskega sistema bi zaposleni pridobili čas. Hitrejše širjenje informacije in predvsem krajša pot do njihovega vira bi omogočila hitrejše in kvalitetnejše storitve zaradi pridobljenega časa. Tako bi tudi rast podjetja imela manjši vpliv na zaposlenega. Če se nov informacijski sistem ne uvede, bo zaradi rasti podjetja postal pretok informacij vse počasnejši in bo hkrati povzročil upad naročnikov, kar bi posledično privedlo do novih finančnih težav podjetja. Konkurenčno prednost bi vsekakor pridobili s kvaliteto in hitrostjo izvedbe storitev in s povezovanjem v večjo skupino podjetij. Neodzivnost organizacije glede na okolje bi izzvala le odprodajo večjemu podjetju.

Žal je za izvedbo vseh ukrepov odgovorno vodstvo podjetja. Zaposleni predlagamo izboljšave, ki so zaenkrat ostale izražene le v besedah.

8 SKLEP

V diplomskem delu sem preučevala podjetje Kabel TV d.o.o.. Želela sem ugotoviti, ali je lahko določen problem vzrok za nastanek več problemov v podjetju, posledica tega pa nastanek krize in upad poslovanja podjetja. Omenila sem finančni, kadrovski in tehnološki vidik. Z lastnimi ugotovitvami sem skušala dokazati, da bi podjetje lahko poslovalo uspešneje, kot do sedaj. Prikazala sem prednosti in slabosti krize in hkrati predstavila predloge in možne rešitve podjetja v krizi. Dokazovala sem kakšen vpliv ima na krizo odnos do organiziranosti in kaj sploh pomeni organiziranost za organizacijo. V tabeli sem na kratko analizirala 10-letno poslovanje izbranega malega podjetja. Ugotovila sem na katerih področjih bi bile potrebne spremembe, ki bi mu omogočale uspešnejše poslovanje.

V prvem delu naloge sem na kratko predstavila podjetje Kabel TV d.o.o., ki mu je sledil teoretični del, kjer sem skušala na kratko razložiti vse o krizi v podjetju. Sledi del, kjer navajam simptome in vzroke krize na posameznih področjih. V zadnjem delu naloge pa so predstavljeni možni ukrepi na posameznih analiziranih področjih iz prejšnjega dela naloge.

V pregledu naloge je mogoče razbrati in dokazati, da je organizacija neorganizirana, da vlada kaos in da bi red v podjetju spremenil višino prihodka, saj bi zadovoljstvo naročnikov preprečilo njihov upad. Za organizacijo pomeni organiziranost v podjetju red in disciplino, kjer vsak zaposlen ve, kaj je njegovo delo, zagovarja negativne rezultate in poroča o pozitivnih. Iz analize 10-letnega poslovanja je razvidno, dobiček upada glede na porast števila naročnikov. V nalogi sklepam, da podjetje potrebuje korenite spremembe na kadrovsko-managementskem področju, na področju poslovanja in financ, organizacijsko-informacijskem področju vplivov zunanjega okolja.

Da bi podjetje stalo na trdnih temeljih bi bilo potrebno v začetni rasti drugače organizirati zaposlene in njihovo delo.

Trenutno stanje zaposlenih za posameznika, ki opravlja svoje delo ne predstavlja nobene odgovornosti v podjetju. Vsako delovno mesto in zaposlen na tem delovnem mestu bi moral že od začetka izvajanja svojega dela odgovarjati za svoje obveznosti in napake. Ker že od začetka odgovornosti niso bile dodeljene, za težave in napake ne odgovarja nihče in v tem primeru zaposlenim ni potrebno vložiti veliko truda.

Trenutno je podjetje v fazi, ko je za obstanek nujno potrebna sprememba.

Dejstvo je, da management v podjetju ne opravlja svoje funkcije organizirano. Vodenja ne prepusti osebi ali osebam, ki so zato usposobljeni in imajo izkušnje na tem področju. Zaradi pomanjkanja znanja in izkušenj management zdravi posledice namesto vzrokov krizne situacije. Na takšen način samo podaljšujejo obdobje, ko se bodo končno začeli zavedati, da je potrebno v podjetju nekaj spremeniti.

Vzrok je tudi, da se vrhnji management ne zna umestiti je zelo hiter razvoj in širitev organizacije ter njenih potreb. Ob tem se management še vedno ne zaveda, da zaposleni ne predstavljajo podjetju tako velikega stroška, kot lahko predstavljajo podjetju velik doprinos in dobiček. Dokler se management tega ne bo zavedal, bodo ostali naročniki nezadovoljni ali jih bomo celo zaradi konkurence izgubili. Podjetje konec koncev ne bi poslovalo tako uspešno, če ne bi imelo nekaj zelo produktivnih sodelavcev, ki se spoznajo na določeno področje in posvečajo večino svojega časa podjetju. Da pa bi bil izkoristek njihovega znanja oziroma znanja vseh zaposlenih še večji in donosnejši, bi bilo potrebno vlagati tudi v izobraževanje kadra in izboljšati izobrazbeno strukturo, saj se zaposleni trenutno samoizobražujemo, kar pa je zamudno in manj uspešno.

Z motivacijskim načrtom bi lahko management vzpodbudil zaposlene, da bi podjetju posvečali več svojega prostega časa in delovali v skladu z vizijo podjetja, ne pa zgolj za zaslužek – plačo. Vsekakor, bi za razbremenitev zaposlenih in hkrati za boljšo organiziranost v podjetju bilo potrebno razširiti kadrovske kapacitete in le te organizirati v posamezne enote oziroma oddelke ali sekcije.

Da dosežemo večjo kupno moč, lahko izboljšamo kakovost in kvantiteto ponudbe, ob tem pa znižamo stroške za posameznega uporabnika.

Kljub temu, da organizacije v podjetju dejansko sploh ni, se še vedno prilagajamo novim tržnim razmeram in konkurenci, saj nas sodelovanje podjetij z enako dejavnostjo prisili k temu. Še vedno pa tržni položaj ni v celoti oziroma vsaj v večini izkoriščen. Tržni potencial je mnogo večji kot si lahko predstavljamo.

Stanje kot sem ga opisala je realna slika trenutne podobe podjetja in dogajanja v njem. Skozi vso nalogo je najpomembnejša nit, ki je vzrok za trenutno stanje, neorganiziranost organizacije. Če se vodstvo ne bo znalo organizirati, bi bilo bolje, da najame za vodenje osebo, ki ima izkušnje na tem področju in bo znala reorganizirati podjetje. Ker je podjetje še vedno dovolj uspešno in za lastnika podjetja pomeni veliko udeležbo pri dobičku, še vedno ni interesa, da bi z usmerjanjem organiziranega vodje postalo še uspešnejše.

V analizi vodstva sem ugotovila, da funkcija lastnika in vodje nista ločeni. Lastnik in vodja hkrati nima ustreznega znanja in izobrazbe, da bi organiziral in razdelil funkcije zaposlenim in s tem pospešil pretok informacij, ki bi doprinesle k izboljšani kakovosti delovanja podjetja in s tem porast prihodkov.

Z zamenjavo vodstva z ustrežno izobrazbo in znanjem bi organizirali organizacijo na več področjih in tako ločili odgovornosti zaposlenih. Likvidnost podjetja bi uravnali z odprodajo odvečnih in nekoristnih zalog. Uvedli bi lahko novost na informacijskem področju z novo tehnologijo in tako pridobili na času in kvaliteti poslovanja. Na podlagi hitrejšega odzivnega časa bi zmanjšali upad naročnikov in povečali njihovo zadovoljstvo in posledično povečali prihodke od poslovanja. Z dodatnim

izobraževanjem zaposlenih bi pridobili sveže ideje in konkurenčno prednost v znanju in storitvah.

Ker se ukrepi še vedno ne izvajajo, se stanje v podjetju zaostrojuje. Nezadovoljstvo zaposlenih narašča pod nenehnimi pritiski vodstva. Kljub omenjenim predlogom, se management ni odzval. Rešitev za podjetje bi bila odprodaja deležev lastnikov podjetja drugemu podjetju s sorodno dejavnostjo. Opozoriti bi želela, da ima podjetje Kabel TV d.o.o., le dve možni poti; propad ali drastična sprememba organizacije z zamenjavo vodstva.

LITERATURA

- Brändström, Annika in Marjan Malešič. 2004. *Crisis management in Slovenia*. Stockholm: Swedish National Defence College.
- Belak, Janko in soavtorji. 1993. *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Maribor: Založba Obzorja
- Dubrovski, Drago. 2004. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Johnson, Gerry in Kevan Scholes. 1997. *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- O'Callaghan, Paul W. 1993. *Energy management*. London: McGraw-Hill.
- Pümpin, Cuno in Prange Jürgen. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Snoj, Boris. 1998. *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

DRUGI VIRI

- Časnik Finance. 2006. *Kabelski operaterji v korak s Siolom in T-2*. z dne 29. junij 2006. številka 123
- Časnik Finance. 2006. *Slovenska podjetja tradicionalno vlagajo v informatiko manj kot tuja*. z dne 11. julij 2006, številka 131
- Končina, Miro. 1998. <http://www.sirius-co.com/kriza/km.html>. Sirius.si d.o.o.
- Manager. 2004. *Krizni management, mora vsakega direktorja*
- Uradni list Republike Slovenije 15/2005. 2005. 52. člen
- Interni viri Kabel TV d.o.o.